

KINERJA ACCOUNT REPRESENTATIVE PADA KANTOR PELAYANAN PAJAK (KPP) PRATAMA

(Studi Pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Kota Batu)

SKRIPSI

**Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana
Pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya**

**NAJELA MAHARANI KHARISMASARI
NIM. 115030100111082**

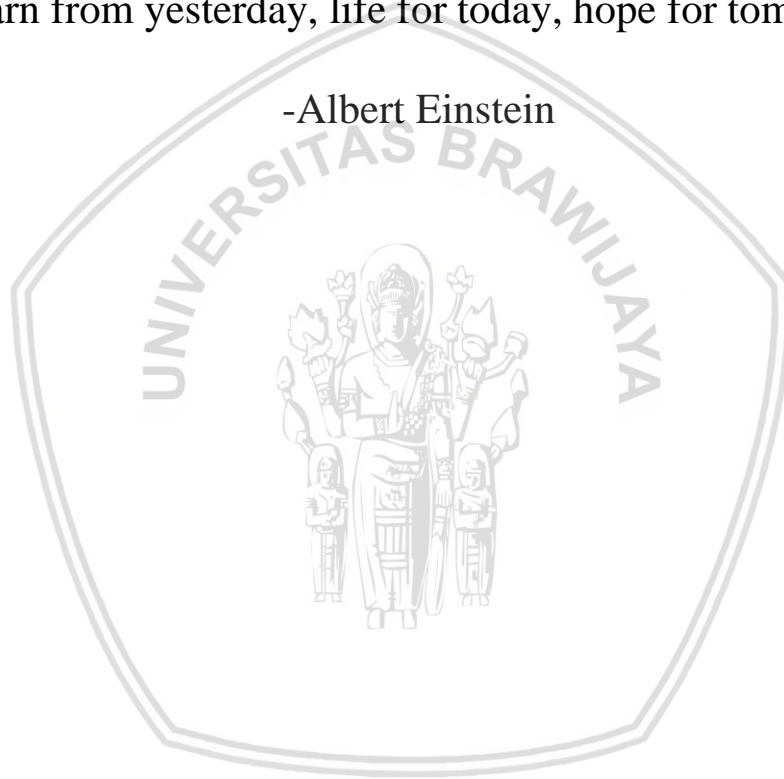


**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI PUBLIK
MALANG
2018**

MOTTO

Learn from yesterday, life for today, hope for tomorrow

-Albert Einstein



LEMBAR PERSEMBAHAN

KUPERSEMBAHAKAN KEPADA

ORANG TUAKU

-----ABDUL WAHID & ENI ANDRIANI-----

ADIK-ADIKKU

-----DINDA FADIAH KHARISMASARI-----

-----MUHAMMAD TRINANDO SATRIO BINTANG-----

KELUARGA BESARKU

SERTA SEMUA TEMAN-TEMAN & SAHABAT



TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Kinerja *Account Representative* pada Kantor Pelayanan
Pajak (KPP) Pratama Kota Batu (Studi pada Kantor
Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Kota Batu)

Disusun Oleh : Najela Maharani Kharismasari

NIM : 115030100111082

Fakultas : Ilmu Administrasi

Jurusan : Administrasi Publik

Program Studi : Administrasi Publik

Malang, 6 Juli 2018

Dosen Pembimbing

Ketua Komisi Pembimbing

Anggota Komisi Pembimbing


Dr. Ratih Nur Pratiwi, S.AP., M.Si
NIP. 19530807 197903 2 001


Dr. Siswidiyanto, MS
NIP. 19600717 198601 1 002

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Kinerja *Account Representative* pada Kantor Pelayanan
Pajak (KPP) Pratama Kota Batu (Studi pada Kantor
Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Kota Batu)

Disusun Oleh : Najela Maharani Kharismasari

NIM : 115030100111082

Fakultas : Ilmu Administrasi

Jurusan : Administrasi Publik


Program Studi : Administrasi Publik

Malang, 6 Juli 2018

Dosen Pembimbing

Ketua Komisi Pembimbing

Anggota Komisi Pembimbing


Dr. Ratih Nur Pratiwi, S.AP., M.Si
NIP. 19530807 197903 2 001


Dr. Siswidiyanto, MS
NIP. 19600717 198601 1 002

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsure-unsur penjiplakan, saya bersedia skripsi saya digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan Pasal 70)

Malang, 7 Juli 2018



Najela Maharani Kharismasari
NIM. 115030100111082

RINGKASAN

Najela Maharani Kharismasari, 2018. “**Kinerja *Account Representative* pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama (studi pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Kota Batu)**”. Komisi Pembimbing: Dr. Ratih Nur Pratiwi,S.AP., M.Si dan Dr. Siswidiyanto, MS. Hlm 103 + xiv

Penelitian ini mengangkat tentang Kinerja *Account Representative* pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Batu. Masalah yang diangkat adalah bagaimana kinerja *Account Representative* pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Batu dan Faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja *Account Representative*.

Penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif, serta menggunakan teori administrasi publik, teori manajemen publik, teori kinerja, dan *Account Representative*. Fokusnya adalah Kinerja *Account Representative* pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Batu dikaitkan dengan Indikator Kinerja dan Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja *Account Representative* pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Batu. Lokasi Penelitian adalah Kota Batu dengan situs Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Batu. Sumber data berasal dari sumber data primer dan sumber data sekunder. Teknik Pengumpulan data dilakukan dengan wawancara, observasi dan dokumentasi dengan menggunakan peneliti sebagai instrument utama. Sedangkan data yang diperoleh dianalisa menggunakan model analisa data Miles dan Huberman.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam Kinerja *Account Representative* pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Batu sudah dapat dikatakan cukup baik. Hal ini dapat dilihat dari hasil fokus bahwasanya kualitas kinerja *Account Representative*, ketepatan waktu *Account Representative*, inisiatif *Account Representative*,kemampuan *Account Representative*,dan komunikasi antara *Account Representative* sudah baik.Dan hasil temuan peneliti bahwa keseluruhan Kinerja *Account Representative* pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Batu sudah baik dan akan selalu ada evaluasi sehingga akan lebih maksimal. Untuk peningkatan kinerja *Account Representative* sudah bagus dan diusahakan untuk selalu stabil dan ditingkatkan. Sedangkan untuk faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja *Account Representative* terdiri dari faktor internal dan eksternal yaitu faktor individu dan faktor lingkungan organisasi, kedua faktor ini mempengaruhi kinerja *Account Representative*, namun tidak menimbulkan dampak yang buruk.

Kata Kunci: Kinerja *Account Representative*, Faktor-faktor Peningkatan Kinerja

SUMMARY

Najela Maharani Khatismasari, 2018. **“Account Representative performance at the tax prestigious service office (study on tax prestigious service office of Batu)”**. Promotor: Dr. Ratih Nur Pratiwi, S.AP., M.Si dan Dr. Siswidiyanto, MS. Pgs 103 + xiv

This research raised about the Account Representative performance at tax prestigious service office in Batu. The issue raised concerns to how Account Representative performance at tax prestigious service office and factors affecting the performance of Account Representative at the tax prestigious service office in Batu.

The researcher using descriptive research with qualitative approach, using theory of public administration, management public theory, Performance theory, and Account Representative. Which focuses is the Account Representative performance at tax prestigious service office in Batu linked to performance indicators and factors affecting the performance of Account Representative at the tax prestigious service office in Batu. The research location is in Batu, with the sites is in the tax prestigious service office in Batu. The source of data which from primary and secondary data. Data collection techniques conducted by interview result, observation and documentation with using researchers as the main instrument. While the data obtained were analysed by Miles and Huberman model.

The research result showing that the Account Representative performance at tax prestigious service office in Batu already be quite good which look at the result of the focus that the quality of work of Account Representative, promptness of Account Representative. Initiative of Account Representative, capability of Account Representative, and communication of Account Representative is already good. And the researcher findings about almost all of the Account Representative performance at tax prestigious service office in Batu is already good and there is always an evaluation so it that will be more leverage. For improvement of the Account Representative performance at tax prestigious service office is already good and cultivated always stable and improved. While the factors that influence the Account Representative performance consist of the internal factor and external namely individual factors and environmental of the organization factors, both of this factors affect the performance of Account Representative, but does not cause bad impact.

Keyword: Account Representative performance, factors of performance improvement

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT atas rahmat dan karunia yang diberikan oleh-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir dengan judul “KINERJA ACCOUNT REPRESENTATIVE PADA KANTOR PELAYANAN PAJAK (KPP) PRATAMA (Studi Pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Kota Batu)”. Penulisan tugas akhir ini ditujukan untuk memenuhi persyaratan akademik guna memperoleh gelar Sarjana Administrasi Publik Starata Satu pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.

Penulis menyadari bahwa keberhasilan penulisan tugas akhir ini tidak terlepas dari bantuan dan bimbingan berbagai pihak. Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya kepada pihak-pihak yang telah membantu dan membimbing penulis, antara lain:

1. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
2. Bapak Dr. Fadillah Amin, M.AP., Ph.D selaku Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
3. Bapak selaku I Gede Eko Putra Sri Senantu, S.AP., M.AP., Ph.D Sekretaris Program Studi Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
4. Dr. Ratih Nur Pratiwi, S.AP., M.si sebagai ketua dosen pembimbing yang telah banyak meluangkan waktu untuk membantu dan membimbing penulis sehingga tugas akhir ini dapat terselesaikan.
5. Dr. Siswidiyanto, MS sebagai anggota dosen pembimbing yang telah banyak meluangkan waktu untuk membantu dan membimbing penulis sehingga tugas akhir ini dapat terselesaikan.

6. Seluruh dosen dan staf Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya yang telah banyak memberikan ilmu pengetahuan dan pengalaman kepada penulis.
7. Seluruh pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Batu yang telah bekerja sama dengan baik dan memberikan bantuan dan masukan dalam tugas akhir.
8. Teman dan para sahabat penulis yang telah memberikan dukungan dan motivasi kepada penulis agar tugas akhir ini dapat diselesaikan.
9. Terima kasih juga kepada seluruh pihak yang telah membantu penulis dalam penyelesaian skripsi ini yang tidak dapat disebutkan satu per satu.

Akhir kata, penulis menyadari bahwa penulisan tugas akhir ini masih banyak kekurangan, sehingga penulis mengharapkan kritik dan saran dari pembaca. Semoga tugas akhir ini dapat bermanfaat bagi semua pembaca tugas akhir ini

Malang, 7 Juli 2018

Penulis

DAFTAR ISI

COVER	i
MOTTO	ii
LEMBAR PERSEMBAHAN	iii
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI	iv
TANDA PENGESAHAN	v
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	vi
RINGKASAN	vii
SUMMARY	viii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	11
C. Tujuan Penelitian	12
D. Kontribusi Penelitian	12
E. Sistematika Pembahasan	13

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Administrasi Publik	16
1. Pengertian Adminitrasi Publik	16
2. Peran Administrasi Publik	17
B. Manajemen Publik	18
1. <i>Old Public Administration</i>	21
2. <i>New Public Management</i>	22
3. <i>New Public Service</i>	23
C. Kinerja	25
1. Pengertian Kinerja	25
2. Penilaian Kinerja	27
3. Indikator Kinerja	28
4. Faktor-Faktor Peningkatan Kinerja	31
5. Kinerja Aparatur	32
D. <i>Account Representative</i>	34
1. Pengertian <i>Account Representative</i>	34
2. Tugas dan Tanggungjawab <i>Account Representative</i>	37

BAB III METODE PENEITIAN

A. Jenis Penelitian	42
B. Fokus Penelitian	44
C. Lokasi dan Situs Penelitian	46
D. Sumber Data	46
E. Teknik Pengumpulan Data	47

F. Instrumen Penelitian.....	49
G. Analisis Data	50

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian	55
1. Gambaran umum Kota Batu	55
a. Sejarah Kota Batu	55
b. Keadaan Geografis	58
c. Pemerintahan	60
d. Perekonomian	62
2. Gambaran Umum Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Batu ...	63
a. Profil Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Batu	63
b. Tugas dan Fungsi	64
c. Struktur Organisasi Kepegawaian	66
d. Wilayah Kerja	71
e. Sarana dan Prasarana	73
f. Pelayanan Terhadap Wajib Pajak	76
g. Inovasi	79
h. Peningkatan Kualitas Sumberdaya Manusia	80
B. Data Fokus Penelitian.....	81
1. Kinerja <i>Account Representative</i> pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Batu	81
a. Kualitas Kerja (<i>Quality of Work</i>)	81
b. Ketepatan Waktu (<i>Promptnees</i>)	83
c. Inisiatif (<i>Initiative</i>)	85
d. Kemampuan (<i>Capability</i>)	85
e. Komunikasi (<i>communication</i>)	88
2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja <i>Account Representative</i> pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Batu.....	89
a. Faktor Individu	89
b. Faktor Lingkungan Organisasi	90
C. Analisis dan Interpretasi Data	92
1. Indikator kinerja	92
a. Kualitas Kerja (<i>Quality of Work</i>)	93
b. Ketepatan Waktu (<i>Promptnees</i>)	94
c. Inisiatif (<i>Initiative</i>)	95
d. Kemampuan (<i>Capability</i>)	96
e. Komunikasi (<i>communication</i>)	97
2. Faktor-Faktor Peningkatan Kinerja	99
a. Faktor Individu	99
b. Faktor Lingkungan Organisasi	100

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan.....	101
B. Saran.....	104

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR TABEL

Tabel 1 Jabatan Eselon KPP Pratama Kota Batu	67
Tabel 2 Komposisi Umur Pegawai KPP Pratama Batu.....	68
Tabel 3 Komposisi Tingkat Pendidikan Pegawai KPP Pratama Batu.....	69
Tabel 4 Komposisi Masa Kerja Pegawai KPP Pratama Kota Batu.....	70
Tabel 5 Pembagian Wilayah Kerja KPP Pratama Batu.....	72
Tabel 6 Saranan dan Prasarana Tempat Pelayanan Terpadu KPP Pratama Batu	74
Tabel 7 Wajib Pajak pada KPP Pratama Batu.....	77
Tabel 8 Objek Sasaran <i>Account Representative</i> per-Wilayah Kelurahan/Desa	78
Tabel 9 Tingkat Pendidikan <i>Account Representative</i> KPP Pratama Kota Batu	86

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Lambang Kota Batu	60
Gambar 2 Struktur Organisasi KPP Pratama Batu	66
Gambar 3 Komposisi Gender Pegawai KPP Pratama Batu.....	68



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Kesejahteraan masyarakat suatu Negara sangatlah penting demi kemajuaan suatu Negara. Seiring dengan perkembangan zaman yang semakin maju, maka semuanya akan mengalami perkembangan. Baik dari bidang teknologi, pendidikan, kesehatan, termasuk juga ekonomi semua mengalami perubahan dan terus berkembang. Hal ini seharusnya semakin menyadarkan Indonesia untuk membangun kemandirian bangsa dikarenakan persaingan dengan negara lain akan semakin sulit. Kesejahteraan masyarakat dianggap terpenuhi ketika kebutuhan dari masyarakat terpenuhi.

Pemenuhan kebutuhan masyarakat dapat diperoleh dari pelaksanaan pembangunan dan penyelenggaraan pemerintah yang baik. Pelaksanaan pembangunan dan penyelenggaraan pemerintahan suatu negara memerlukan dana yang tidak sedikit. Dana yang diperlukan semakin meningkat sesuai dengan peningkatan kebutuhan masyarakat itu sendiri. Begitu pula yang terjadi di negara Indonesia, pembangunan dan penyelenggaraan pemerintahan membutuhkan dana yang tidak sedikit.

Saat ini pemerintah Indonesia tengah gencar meningkatkan sumber internal penerimaan Negara. Salah satu upaya yaitu melalui penerimaan pajak sebagai sumber dana utama dalam pelaksanaan pembangunan. Sesuai yang tertuang dalam Anggaran Penerimaan dan Belanja Negara (APBN) dimana penerimaan pajak

merupakan penerimaan dalam negeri yang terbesar. Semakin besar pengeluaran pemerintah semakin besar pula tuntutan untuk peningkatan penerimaan Negara yang salah satunya berasal dari penerimaan pajak. Keterkaitan antara pembangunan negara dengan penerimaan negara dari sektor pajak diamanatkan dalam Undang-Undang Dasar tahun 1945 Pasal 23 A yang berbunyi “pajak dan pungutan lain yang bersifat memaksa untuk keperluan negara diatur dalam undang-undang”.

Pengertian pajak menurut Undang-Undang Nomor 16 tahun 2009 tentang perubahan keempat atas Undang-Undang Nomor 6 tahun 1983 tentang ketentuan umum dan tata cara perpajakan pada pasal 1 ayat 1 berbunyi pajak adalah kontribusi wajib kepada negara yang terutang oleh orang pribadi atau badan yang bersifat memaksa berdasarkan Undang-Undang, dengan tidak mendapatkan imbalan secara langsung dan digunakan untuk keperluan negara bagi sebesar-besarnya kemakmuran rakyat. Pendapatan dari sektor pajak dapat mencapai 80%, sehingga pajak memang dapat menunjang pembangunan nasional dan pembiayaan penyelenggaraan pemerintahan. Jumlah penerimaan negara dalam APBN terutama dari sektor pajak selalu mengalami peningkatan.

Penerimaan APBN terdiri dari berbagai sumber antara lain adalah penerimaan dari segi bagian laba Badan Usaha Milik Negara (BUMN), Pajak dalam negeri, Pajak perdagangan internasional, pendapatan Badan Layanan Umum (BLU), Pendapatan Sumber Daya Alam (SDA), dan Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) lainnya. Disini dapat dilihat bahwa penerimaan untuk APBN yang paling besar berasal dari penerimaan pajak dalam negeri. Peranan

aparatus pemungut pajak menjadi pusat dari berhasil tidaknya dalam upaya pencapaian target penerimaan pajak, berbagai aspek harus diperhatikan oleh pemerintahan diantaranya penyuluhan, pelayanan, pemeriksaan, sistem perpajakan, dan kebijakan perpajakan.

Pembangunan Nasional pada dasarnya dilakukan secara bersama antara pemerintah dengan masyarakat. Dengan begitu peran masyarakat dalam pembiayaan pembangunan harus terus ditumbuhkan dengan meningkatkan kesadaran masyarakat tentang kewajibannya membayar pajak. Akan tetapi penerimaan pajak dirasakan masih belum optimal. Salah satu penyebabnya adalah karena masih rendahnya tingkat kepatuhan wajib pajak, masih banyaknya subjek pajak potensial yang belum menjadi wajib pajak, dan juga objek pajak yang belum dihitung dan dihitung dengan benar oleh wajib pajak.

Oleh karena itu, pemerintah melalui Direktorat Jendral Pajak (DJP) berupaya untuk mengoptimalkan penerimaan pajak. Direktorat Jendral Pajak yang merupakan salah satu organisasi publik yang berada dibawah pengawasan Kementerian Keuangan memiliki visi “menjadi institusi pemerintah yang menyelenggarakan sistem administrasi perpajakan modern yang efektif, efisien, dan dapat dipercaya masyarakat dengan integritas dan profesionalisme yang tinggi. Demi menciptakan kepercayaan wajib pajak, Direktorat Jendral Pajak mulai berinisiatif untuk melakukan modernisasi sistem administrasi perpajakan. Diharapkan dari adanya modernisasi ini wajib pajak akan lebih sadar akan pentingnya membayar pajak.

Sebagai warga negara, masyarakat harus bertanggung jawab atas kewajibannya untuk membayar pajak sebagai cerminan kenegaraan di bidang perpajakan. Menurut Undang-undang Republik Indonesia Nomor 28 tahun 2007 perubahan ketiga atas undang-undang Nomor 6 tahun 1983 tentang ketentuan umum dan tata cara perpajakan dijelaskan Wajib Pajak memiliki kewajiban antara lain adalah : 1) kewajiban mendaftarkan diri, 2) kewajiban pembayaran pemotongan/pemungutan, dan pelaporan pajak, 3) kewajiban dalam hal diperiksa, dan 4) kewajiban member data. Sedangkan hak untuk wajib pajak adalah : 1) hak atas kelebihan pembayaran pajak, hak dalam hal wajib pajak dilakukan pemeriksaan, 3) hak untuk mengajukan keberatan, banding dan peninjauan kembali, dan 4) hak-hak wajib pajak lainnya seperti hak kerahasiaan bagi wajib pajak.

Sistem perpajakan di Indonesia sejak tahun 1984 dilakukan reformasi perpajakan dengan pembaharuan pada sistem pemungutan pajak yang semula menggunakan *official assessment system* menjadi *self assessment system*. *Self assessment system* ini memberikan kepercayaan penuh terhadap Wajib Pajak untuk menghitung, membayar, dan melaporkan sendiri pajak yang terutang. Saat penggunaan *self assessment system* dengan diikuti tingkat kepatuhan wajib pajak yang rendah menuntut Direktorat Jendral Pajak (DJP) untuk selalu melakukan pembinaan dan pengawasan terhadap seluruh Wajib Pajak.

Direktorat Jendral Pajak sejak tahun 2002, mengeluarkan program perubahan (*change program*) atau reformasi administrasi perpajakan berdasarkan pada prinsip *good governance*, yaitu dengan menerapkan sistem administrasi

perpajakan yang transparan dan akuntabel, dengan memanfaatkan teknologi terkini. Langkah yang diambil adalah dengan pemberian pelayanan prima dan sekaligus pengawasan intensif kepada para wajib pajak. Pengawasan kepatuhan wajib pajak dimulai dari penelitian Surat Pemberitahuan Tahunan (SPT) yang disampaikan Wajib Pajak.

Saat ini yang menjadi prioritas dalam reformasi perpajakan adalah menyangkut tercapainya :

1. Tingkat Kepatuhan Sukarela yang tinggi.
2. Kepercayaan terhadap administrasi perpajakan yang tinggi.
3. Produktifitas aparat perpajakan tinggi. (Hadi Purnomo,2004:220)

Awal dari adanya Reformasi Perpajakan ditandai dengan dibentuknya Kantor Wilayah (Kanwil) Direktorat Jendral Pajak Wajib pajak besar, Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Wajib Pajak Besar Satu dan KPP Wajib Pajak Besar Dua yang mulai berjalan sejak 9 September 2002. Menjadi tugas dari Kanwil dan KPP wajib pajak besar untuk menangani administrasi perpajakan wajib pajak besar badan tingkat nasional dengan kriteria peredaran usaha, pembayaran pajak atau jumlah tunggakan pajak yang terbesar.

Untuk mewujudkan konsep administrasi perpajakan yang modern dan berorientasi pada pelayanan dan pengawasan, maka struktur organisasi pada DJP perlu untuk diubah, baik pada kantor pusat maupun pada kantor operasional sebagai wujud dari pelaksanaan kebijakan. Pembentukan Kantor Pelayanan Pajak (KPP) menjadi langkah pertama yang diambil untuk memudahkan wajib pajak. KPP merupakan bentuk penyatuan dari Kantor Pelayanan Pajak Bumi dan

Bangunan (KPPBB), serta Kantor Pemeriksaan dan Penyidikan Pajak (Karikpa). Dengan begitu wajib pajak akan lebih mudah karena hanya perlu mengunjungi satu kantor saja untuk menyelesaikan seluruh masalah perpajakannya. Struktur berbasis fungsi diterapkan di KPP dengan menggunakan sistem administrasi modern untuk dapat merealisasikan debirokratisasi pelayanan sekaligus melaksanakan pengawasan terhadap wajib pajak secara lebih sistematis.

Setelah adanya reformasi perpajakan, langkah selanjutnya adalah modernisasi Kantor Pelayanan Pajak dengan cara unit vertikal Direktorat Jendral Pajak (DJP) dibedakan berdasarkan pada segmentasi wajib pajak seperti yang telah dijelaskan diatas, yaitu diawali pada tahun 2002 sesuai dengan Kemenkeu No.65/KMK.01/2002 dibentuk 2 (dua) KPP Wajib Pajak Besar (LTO – Large Taxpayer Office) yang bertempat di Jakarta dengan jumlah Wajib Pajak masing-masing sebanyak 300 Wajib Pajak Badan tersebar diseluruh Indonesia dan hanya mengelola jenis pajak PPh dan PPN. Selanjutnya pada tahun 2003 berdasarkan Kemenkeu No. 519/KMK.01/2003 dibentuk 10 KPP khusus yang bertempat di Jakarta terdiri dari KPP BUMN, Perusahaan PMA, WP Badan dan Orang Asing, dan Perusahaan Masuk Bursa dan hanya mengelola jenis pajak PPh dan PPN. KPP Wajib Pajak Besar inilah yang menjadi awal modernisasi Kantor Pelayanan Pajak (KPP).

Modernisasi dari KPP ini dilanjutkan pada tahun 2004 yang berdasarkan pada Kemenkeu No. 254/KMK.01/2004 saat itulah dibentuk KPP MTO (Medium Taxpayers Office) yang kemudian disebut dengan KPP Madya yang berjumlah 1 (satu) disetiap Kantor Wilayah dan 10 Kanwil khusus dengan total 32 KPP Madya

di seluruh Indonesia. Jumlah Wajib Pajak disetiap KPP Madya adalah sebanyak 200-500 perusahaan terbesar pada tingkat wilayah Kanwil tersebut termasuk juga wajib pajak yang tempat tinggalnya terdaftar pada Kanwil Modern lain dan Indonesia. KPP STO (*Small Taxpayers Office*) selanjutnya dibentuk pada tahun 2006 hingga 2008 yang kemudian disebut KPP Pratama dengan total 357 KPP Pratama di seluruh Kanwil. Tugas dari KPP Pratama ini adalah mengadministrasikan wajib pajak badan menengah ke bawah dan Wajib Pajak Orang Pribadi yang didalamnya meliputi jenis pajak PPh, PPN, Pajak Penjualan atas barang mewah dan Pajak tidak langsung lainnya.

Pembagian Kantor Pelayanan Pajak Modern ini diharapkan strategi dan pendekatan terhadap wajib pajak ini nantinya akan mampu menyesuaikan dengan karakteristik wajib pajak yang ditangani, sehingga hasilnya akan lebih optimal. KPP sebagai bagian dari kantor operasional yang bertindak sebagai pelaksana dari implementasi kebijakan, berdasarkan pada Peraturan Menteri Keuangan Nomor 98/KMK.01/2006 yang kemudian diubah menjadi Nomor 68/PMK.01/2008 telah dibentuk *Account Representative* (AR). *Account Representative* merupakan aparat yang bertanggung jawab dalam melaksanakan pelayanan dan pengawasan secara langsung untuk sejumlah wajib pajak tertentu yang telah ditugaskan kepadanya.

Account Representative mempunyai tugas yang intensifikasi dalam perpajakan yaitu memberikan konsultasi, memberikan bimbingan/himbauan, memberitahukan peraturan perpajakan yang baru, serta juga melakukan analisis dan pengawasan terhadap wajib pajak. *Account Representative* dianggap sebagai mutiara dalam sistem administrasi perpajakan yang modern, karena peran dan

repository.ub.ac.id

funksinya yang sebagai *liaison officer* atau penghubung antara Kantor Pelayanan Pajak (KPP) dengan Wajib Pajak. Jadi, bisa dibilang bahwa *Account Representative* itu nantinya merupakan cerminan dari Direktorat Jendral Pajak pada umumnya dan KPP serta KPP Pratama pada khususnya.

Salah satu tugas dan tanggung jawab seorang *Account Representative* yaitu melakukan pemutakhiran data Wajib Pajak dan membuat *Company Profile* Wajib Pajak (John Hutagaol: 2007). Membuat profil merupakan hal baru dan harus dilakukan oleh Kantor Pelayanan Pajak Modern, dimana dengan adanya *Account Representative* dituntut untuk lebih dekat, lebih mengenal dan lebih tahu akan kondisi Wajib Pajak-nya. Berdasarkan pada penjelasan tersebut dapat diketahui bahwa dengan mulai berlakunya sistem modernisasi dalam Direktorat Jendral Pajak yang merupakan salah satu wujud dari adanya reformasi birokrasi, pelayanan yang prima diperlukan dalam peningkatan penerimaan negara melalui pajak.

Pada wilayah kota Batu terdapat satu Kantor Pelayanan Pajak Pratama yaitu KPP Pratama Batu yang keberadaannya dibawah naungan Kantor Wilayah Direktorat Jendral Pajak Jawa Timur III yang berada di Kota Malang. Berbeda dengan KPP Madya yang menangani perusahaan-perusahaan tingkat menengah, KPP Pratama memiliki tanggung jawab untuk melayani wajib pajak menengah kebawah dan wajib pajak orang pribadi. Begitu pula yang terjadi pada KPP Pratama Kota Batu, menangani wajib pajak menengah kebawah dan wajib pajak orang pribadi.

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Dalam suatu wilayah KPP Pratama wajib pajaknya selalu memiliki tingkat pengetahuan yang berbeda-beda tentang perpajakan. Hal ini juga yang terjadi pada KPP Pratama Kota Batu yang memiliki Wajib Pajak sebagian besar berprofesi sebagai petani yang terkadang tingkat pengetahuannya akan perpajakan bisa dibilang masih cukup rendah. Oleh sebab itu, berdasarkan pada Kemenkeu No.98/KMK.01/2006 jo. No.68/PMK.01/2008 sebagai salah satu fasilitas yang disediakan dalam modernisasi ini, maka pada KPP Pratama Kota Batu juga membentuk dan menerapkan *Account Representative* (AR) sebagai upaya meningkatkan pelayanan perpajakan terhadap wajib pajak. Pembentukan *Account Representative* sendiri pada KPP Pratama Kota Batu baru mulai dibentuk pada tahun 2008 yang lalu.

Account Representative merupakan pegawai yang diangkat pada setiap Seksi Pengawasan dan Konsultasi pada Kantor Pelayanan Pajak yang telah mengimplementasikan Organisasi Modern. *Account Representative* bukan sebuah jabatan struktural dalam organisasi Departemen Keuangan dan dalam melaksanakan tugasnya ia bertanggungjawab kepada Kepala Seksi Pengawasan dan Konsultasi yang menjadi atasannya di KPP tersebut. Pada umumnya, *Account Representative* berpendidikan sarjana strata satu dan sebagian lainnya ada juga yang telah berpendidikan sarjana strata dua.

KPP Pratama Kota Batu memiliki jumlah *Account Representative* sebanyak 24 orang dan 16.433 jiwa Wajib Pajak aktif yang terdaftar dengan profil yang berbeda-beda dan tingkat pengetahuan tentang perpajakan yang masih cukup rendah. Wajib Pajak terdaftar aktif yang berjumlah puluhan ribu ini dibagi kepada

24 *Account Representative* tersebut. Menurut keterangan yang diberikan oleh salah satu *Account Representative* KPP Pratama Kota Batu , Bapak Kurniawan selaku salah satu *Account Representative* pada KPP Pratama Batu beliau mengatakan bahwa dengan banyaknya jumlah wajib pajak, kinerja *Account Representative* di KPP Pratama Kota Batu mengalami beberapa hambatan . Setiap satu orang *Account Representative* harus menangani 3 (tiga) hingga 5 (lima) Wajib Pajak besar tertentu dan sekaligus mengawasi kepatuhan Wajib Pajak tersebut didalam melaksanakan pemenuhan kewajibannya di bidang perpajakan (John Hutagahol:2007). Ini membuktikan bahwa ketidakseimbangan yang cukup besar terjadi antara jumlah *Account Representative* yang ada dengan jumlah Wajib Pajak.

Dari jumlah Wajib Pajak yang banyak ada masalah lainnya yaitu tingkat pengetahuan wajib pajak yang masih rendah tentang perpajakan, itu juga dapat menghambat kinerja *Account Representative*. Dari ratusan hingga ribuan Wajib Pajak yang ditangani seorang *Account Representative*, *Account Representative* tersebut harus mampu memahami dan mengetahui profil dan pemahaman Wajib Pajak secara detail serta selalu meng *up-date* semua data profil Wajib Pajaknya. Selain ketidakseimbangan jumlah antara *Account Representative* dan jumlah Wajib Pajak hal lain yang menjadi penghambat atau kendala kinerja dari *Account Representative* adalah kualitas dari *Account Representative* itu sendiri. Dilihat dari berbagai aspek antara lain pendidikan, kemapuan dan mutu *Account Representative* yang rendah dapat memperlambat pelayanan yang diberikan

kepada Wajib Pajak yang ditanganinya. Penghambat inilah yang menyebabkan kurang maksimalnya kinerja dari *Account Representative*.

Pembentukan *Account Representative* diharapkan mampu meningkatkan penerimaan pajak karena melalui *Account Representative*, Direktorat Jendral Pajak khususnya Kantor Pelayanan Pajak Pratama bisa lebih mendekatkan diri dengan Wajib Pajak. Sehingga Wajib Pajak diharapkan akan semakin patuh dalam memenuhi kewajiban perpajakannya. Maka dari itu Kinerja dari *Account Representative* sangat berpengaruh dalam pencapaian target kerja yang telah direncanakan oleh KPP Pratama Batu. Dengan alasan inilah peneliti tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul **“Kinerja *Account Representative* pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama” (studi pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Kota Batu).**

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, maka permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini adalah, sebagai berikut :

1. Bagaimanakah kinerja *Account Representative* dalam pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Batu ?
2. Apakah faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja *Account Representative* pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Batu ?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan Tujuan yang ingin dicapai dalam pelaksanaan penelitian ini adalah, sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui, mendeskripsikan dan menganalisa bagaimana Kinerja *Account Representative* pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Batu
2. Untuk mengetahui, mendeskripsikan dan menganalisa apakah faktor-faktor yang dihadapi *Account Representative* pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Batu.

D. Kontribusi Penelitian

Diharapkan hasil dari penelitian tentang kinerja *Account Representative* dalam Peningkatan Penerimaan Pajak ini dapat berguna dan bermanfaat , baik secara Akademis maupun Praktis. Adapun kontribusi yang diperoleh dari penelitian ini:

1. Secara Akademis
 - a. Memberikan wawasan dan pengetahuan secara khusus kepada peneliti dan secara umum kepada pembaca mengenai perpajakan pada umumnya dan khususnya mengenai *Account Representative*.
 - b. Sebagai bahan informasi, menambah wawasan serta pengetahuan yang menyangkut perpajakan pada umumnya dan khususnya mengenai implementasi *Account Representative* dalam peningkatan penerimaan pajak.

- c. Sebagai bahan perbandingan dalam melakukan penelitian serupa, baik yang sudah dilakukan maupun yang akan dilakukan di masa yang akan datang.

2. Secara Praktis

a. Bagi Instansi Terkait

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan informasi dan bahan koreksi bagi Kantor Pelayanan Pajak dan Direktorat Jendral Pajak atas Implementasi pembentukan *Account Representative*.

b. Bagi Wajib Pajak

Penelitian ini juga diharapkan dapat dijadikan sumber informasi dan bahan masukan bagi wajib pajak untuk mengetahui fungsi dan peran dari *Account Representative* dalam suatu Kantor Pelayanan Pajak sehingga dapat menentukan sikap yang benar dan profesional dalam melakukan kewajiban perpajakannya serta menjadikan Kantor Pelayanan Pajak dan juga Direktorat Jendral Pajak sebagai mitra dalam usaha.

E. Sistematika Pembahasan

Untuk memberikan kemudahan dalam memahami dari pembahasan skripsi ini secara keseluruhan untuk mendapatkan susunan yang sistematis dan logis, maka peneliti menyusun skripsi dalam lima pokok bahasan yang keseluruhannya merupakan suatu kesatuan, yaitu sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini, merupakan uraian pendahuluan yang mengemukakan tentang latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian kontribusi penelitian , dan sistematika pembahasan.

BAB II KAJIAN PUSTAKA

Pada bab ini, menyajikan uraian dan penjelasan tentang teori- dan konsep yang berhubungan dengan tema penelitian yang digunakan oleh peneliti dalam mewujudkan penelitian. Teori yang digunakan antara lain teori tentang administrasi public, kinerja, *Account Representative*, Pajak.

BAB III METODE PENELITIAN

Pada bab ini, menjelaskan tentang metode-metode yang digunakan dalam penelitian termasuk di dalamnya jenis penelitian, fokus penelitian, lokasi penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, instrumen penelitian serta analisis data.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini, menjelaskan mengenai hasil penelitian dan pembahasan yang memuat gambaran umum fokus penelitian, data fokus penelitian serta analisis data dan pembahasan yang terkait dengan teori pendukung.

BAB V PENUTUP

Pada bab ini, merupakan penutup yang berisi kesimpulan dari hasil-hasil penelitian dan pembahasan disertai saran-saran dari

peneliti yang diharapkan nantinya akan bermanfaat bagi pihak-pihak yang memerlukan.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Administrasi Publik

1. Pengertian Administrasi Publik

Definisi dari administrasi publik menurut Pfiffner dan Presthus di kutip oleh Pasolong (2007:7) adalah: (1) meliputi implementasi kebijakan pemerintah yang telah ditetapkan oleh badan-badan perwakilan politik, (2) koordinasi usaha-usaha perorangan dan kelompok untuk melaksanakan kebijakan pemerintah meliputi pekerjaan sehari-hari pemerintah, (3) suatu proses yang berkaitan dengan pelaksanaan kebijakan-kebijakan pemerintah, pengarahan kecakapan dan teknik-teknik yang tidak terhingga jumlahnya, memberikan arah dan maksud terhadap usaha sejumlah orang.

Sedangkan pengertian administrasi publik menurut Hendry dikutip oleh Pasolong (2007:8), mendefinisikan administrasi publik sebagai suatu kombinasi yang kompleks antara teori dan praktik, dengan tujuan mempromosi pemahaman terhadap pemerintah dalam hubungannya dengan masyarakat yang diperintah, dan juga memotong kebijakan publik agar lebih responsif terhadap kebutuhan sosial. Administrasi publik berusaha melembagakan praktik-praktik manajemen agar sesuai dengan nilai efektivitas, efisiensi dan pemenuhan kebutuhan masyarakat secara lebih baik. Administrasi publik yang biasa diterjemahkan administrasi Negara, memiliki definisi yang mengandung makna Negara yang semua kegiatan dalam masyarakat di mulai dari Negara,

maksudnya adalah peran Negara sebagai *stakeholder (governmental actors)*. Sedangkan masyarakat (*non governmental actors*) hanya sebagai objek dan sasaran dari kebijakan Negara atau pemerintah (Thoha, 2008:93).

Dari beberapa definisi administrasi publik di atas, dapat dipahami bahwa administrasi publik adalah kerjasama yang dilakukan oleh sekelompok orang atau lembaga dalam melaksanakan tugas-tugas pemerintahan dalam memenuhi kebutuhan publik secara efektif dan efisien.

2. Peran Administrasi Publik

Peran administrasi publik dalam suatu negara adalah sangat penting. Hal ini dapat dilihat dari pendapat Cleveland dikutip oleh Pasolong (2007:18) menjelaskan bahwa peran administrasi publik sangat penting dalam membantu memberdayakan masyarakat dan menciptakan demokrasi. Menurutnya, administrasi publik diadakan untuk memberikan pelayanan publik dan manfaatnya dapat dirasakan masyarakat setelah pemerintah meningkatkan profesionalismenya, menerapkan teknik efisiensi dan efektivitas, dan lebih menguntungkan bagi pemerintah manakala dapat mencerahkan masyarakat untuk menerima dan menjalankan sebagian dari tanggung jawab administrasi publik tersebut.

Peran administrasi publik menurut Keban dikutip oleh Pasolong (2007:18) dijelaskan bahwa peran administrasi publik dapat diamati secara jelas dari dinamika pengaturan dan perubahan jenis departemen, penempatan menteri dan semua jajaran dalam jabatannya, pengaturan persyaratan jabatan, mekanisme pengangkatan/pemilihan dan pemberhentian para gubernur, bupati

dan walikota, serta semua sekretaris daerah, kepala dinas, kepala badan dan kepala kantor pada tingkat local. Peran tersebut dapat dirasakan ketika kualitas para birokrat kunci atau eksekutif seperti, menteri dan semua pejabat eselon yang ada dipusat atau di daerah tidak memadai, penggantian struktur dan fungsi birokrasi mulai dari pusat sampai daerah secara tidak responsif. Pengaruh negatif yang paling dirasakan terjadi ketika berbagai kesalahan dalam pengaturan struktur organisasi publik, proses manajemen dan kebijakan publik yang kurang rasional, serta rendahnya etika dan moral birokrat.

B. Manajemen Publik

Manajemen publik atau bisa juga disebut dengan manajemen pemerintah secara umum merupakan suatu upaya pemerintah dalam pemenuhan kebutuhan publik dengan menggunakan sarana dan prasarana yang tersedia. Unsur manajemen saat ini menjadi suatu unsur yang penting organisasi pemerintahan. Manajemen pada sektor publik yang diangkat dari manajemen sektor swasta tidak menjadikan orientasi tujuan dan pelaksanaan pada organisasi sektor pelaksanaan pada organisasi tersebut menjadi sama dengan sektor swasta. Mahmudi (2010:38-40) mengungkapkan ada setidaknya tujuh karakteristik manajemen sektor publik yang membedakannya dengan sektor swasta :

- a. Sektor publik tidak mendasarkan keputusan pada pilihan individual dalam pasar, akan tetapi pilihan kolektif dalam pemerintahan dimana tuntutan masyarakat yang sifatnya kolektif akan disampaikan melalui perwakilannya yang dalam hal ini adalah partai politik atau DPR.

- b. Penggerak sektor publik adalah karena adanya kebutuhan sumber daya, seperti air bersih, listrik, keamanan, kesehatan, pendidikan, transportasi, dan sebagainya yang menjadi alasan utama sektor publik untuk menyediakannya.
- c. Dalam organisasi sektor publik, informasi harus diberikan kepada publik seluas mungkin untuk meningkatkan transparansi dan akuntabilitas publik, yang artinya sektor publik sifatnya terbuka kepada masyarakat dibandingkan sektor swasta.
- d. Organisasi sektor publik berkepentingan untuk menciptakan adanya kesempatan yang sama bagi masyarakat untuk memenuhi kebutuhan utama hidupnya, misalnya kebutuhan terhadap kesehatan, pendidikan, transportasi dan sarana-sarana umum lainnya.
- e. Sektor publik dihadapkan pada permasalahan keadilan distribusi kesejahteraan sosial, sedangkan sektor swasta tidak dibebani tanggung jawab untuk melakukan keadilan seperti itu.
- f. Dalam organisasi sektor publik, kekuasaan tertinggi adalah masyarakat. Dalam hal tertentu masyarakat adalah pelanggan, akan tetapi dalam keadaan tertentu juga masyarakat bukan menjadi pelanggan.
- g. Dalam sektor swasta persaingan merupakan instrument pasar, sedangkan dalam sektor publik tindakan kolektif menjadi instrument pemerintahan. Sangat sulit bagi pemerintah untuk memenuhi keinginan dan kepuasan tiap-tiap orang dan yang mungkin dilakukan adalah pemenuhan kebutuhan kolektif.

Pada pendekatan manajerialisme, fungsi-fungsi strategik seperti perumusan strategi, perencanaan strategic, dan pembuatan program merupakan hal yang harus

dilakukan oleh manajer publik. Manajerialisme sektor publik berorientasi pada pemenuhan tujuan, pencapaian visi dan misi organisasi yang sifat pemenuhannya jangka panjang (Mahmudi, 2010:37). Untuk mewujudkan perubahan menuju sistem manajemen publik yang berorientasi pada kepentingan publik dan lebih fleksibel, Alison dalam Mahmudi (Mahmudi 2010:37) mengidentifikasi ada setidaknya tiga fungsi manajemen yang secara umum berlaku di sektor publik maupun swasta, yaitu :

1. Fungsi strategi, meliputi :
 - a) Penetapan tujuan dan prioritas organisasi
 - b) Membuat rencana operasional untuk mencapai tujuan.
2. Fungsi manajemen komponen internal, meliputi :
 - a) Pengorganisasian dan penyusunan staf
 - b) Pengarahan dan manajemen sumber daya manusia
 - c) Pengendalian kinerja
3. Fungsi manajemen konstituen eksternal, meliputi :
 - a) Hubungan dengan unit eksternal organisasi
 - b) Hubungan dengan organisasi lain
 - c) Hubungan dengan pers dan publik

Konsep manajemen publik dalam penelitian ini dipaparkan dalam 3 paradigma, yaitu sebagai berikut:

a. *Old Public Administration*

Woodrow Wilson dalam Thoha (2008:72-73) mengemukakan konsep pemerintahan dalam konsep *Old Public Management* (yang kemudian dikenal dengan OPA) mempunyai tugas melaksanakan kebijakan dan memberikan pelayanan yang pada pelaksanaannya dilaksanakan dengan netral, profesional, dan lurus mengarah pada tujuan yang telah ditetapkan. Ada setidaknya dua tema kunci memahami OPA yang telah diletakkan oleh Wilson. Pertama, ada perbedaan yang jelas antara politik dengan administrasi. Perbedaan itu dikaitkan dengan akuntabilitas yang harus dijalankan oleh pejabat terpilih dan kompetisi yang netral dimiliki oleh administrator. Kedua, adanya perhatian untuk menciptakan struktur dan strategi pengelolaan administrasi yang memberikan hak organisasi publik dan manajernya yang memungkinkan untuk menjalankan tugas-tugas secara efektif dan efisien.

Adapun konsep *Old Public Administration* adalah sebagai berikut (Thoha:2008:73-74) :

- 1) Titik perhatian pemerintah adalah pada jasa pelayanan yang diberikan langsung oleh dan melalui instansi-instansi pemerintah yang berwenang;
- 2) *Public policy* dan *administration* berkaitan dengan merancang dan melaksanakan kebijakan-kebijakan untuk mencapai tujuan-tujuan politik;
- 3) Administrasi publik hanya memainkan peran yang lebih kecil dari proses pembuatan kebijakan-kebijakan untuk mencapai tujuan-tujuan publik;

- 4) Upaya memberikan pelayanan harus dilakukan oleh para administrator yang bertanggungjawab kepada pejabat politik dan yang diberikan diskresi terbatas untuk melaksanakan tugasnya;
- 5) Para administrator bertanggungjawab kepada pemimpin politik yang dipilih secara demokratis;
- 6) Program-program kegiatan diadministrasikan secara baik melalui garis hierarki organisasi dan dikontrol oleh para pejabat dari hierarki atas organisasi;
- 7) Nilai-nilai utama (*the primary value*) dari administrasi publik adalah efisiensi dan rasionalitas;
- 8) Administrasi publik dijalankan sangat efisien dan sangat tertutup, karena itu warga negara keterlibatannya sangat terbatas;
- 9) Peran dari administrasi publik dirumuskan secara luas.

b. New Public Manajement

Organisasi sektor publik sering divisualisasikan sebagai organisasi yang kaku, tidak inovatif, minim kualitas, dan beberapa kritikan lainnya sehingga memunculkan sebuah gerakan reformasi di sektor publik yaitu dengan adanya konsep *New Public Management* (NPM). Ditinjau dari perspektif historis, istilah *New Public Management* pada awalnya dikenalkan di Eropa tahun 1980-an dan 1990-an sebagai reaksi terhadap tidak memadainya model administrasi publik tradisional (Mahmudi, 2010:33-34). Konsep OPA perlahan tergantikan dengan konsep NPM yang mampu menjawab adanya tuntutan masyarakat yang semakin

besar agar sektor publik dapat menghasilkan produk (barang/jasa) yang memiliki kualitas lebih baik atau minimal sama dengan yang dihasilkan sektor swasta.

Diungkapkan oleh Islamy (2003:55-56) bahwa paradigma manajemen publik mengkritisi nilai-nilai administrasi publik yang dianggap fundamental dengan menegaskan beberapa hal yaitu:

- 1) Birokrasi bukan satu-satunya penyedia atas barang dan jasa publik karena sesuai dengan prinsip generik management yang fleksibel, sektor swasta telah lama menjadi pionir dalam menyediakan juga barang dan jasa yang dibutuhkan masyarakat;
- 2) Sistem manajemen swasta yang fleksibel itu bisa diterapkan atau diadopsi oleh sektor publik;
- 3) Peran ganda sektor publik dibidang politik dan administrasi yang telah lama terjadi bisa lebih terwujud di dalam paradigma baru, manajemen publik;
- 4) Akuntabilitas publik dapat diwujudkan secara lebih nyata.

c. New Publik Service

Periode ketiga dalam perkembangan manajemen publik yaitu periode New Publik Service atau NPS. Berbeda dengan konsep model klasik dan NPM, konsep NPS adalah konsep yang menekankan berbagai elemen. Walaupun demikian NPS mempunyai normative model yang dapat dibedakan dengan konsep-konsep lainnya. Thoha (2008:84) menyatakan bahwa ide dasar dari NPS dibangun dari konsep-konsep; (1) teori *democratic citizenship*; (2) moel komunitas dan *civil society*; (3) organisasi *humanism*; (4) *postmodern* ilmu administrasi publik. Pemahaman mengenai manajemen dalam sektor publik merupakan adopsi dari

unsur-unsur manajemen pada sektor swasta. Oleh karena itu, Mahmudi (2010:36) mengungkapkan bahwa organisasi sektor publik perlu mengadopsi prinsip-prinsip sektor swasta.

Dari paradigma-paradigma diatas, telah dikemukakan perubahan konsep manajemen publik dari masing-masing periode. Pada hakikatnya menurut Islamy (2003:56) manajemen publik memiliki karakter antara lain:

- 1) Manajemen publik merupakan bagian yang sangat penting dari administrasi publik (yang merupakan bidang kajian yang lebih luas), karena administrasi publik tidak membatasi dirinya hanya pada pelaksanaan manajemen pemerintahan saja tetapi juga mencakup aspek politik, sosial, cultural, dan hukum yang berpengaruh pada lembaga-lembaga publik;
- 2) Manajemen publik berkaitan dengan fungsi dan proses manajemen yang berlaku baik pada sektor publik (pemerintahan), maupun sektor diluar pemerintahan yang tidak bertujuan mencari untung (*nonprofit sector*);
- 3) Manajemen publik memfokuskan atau mengarahkan administrasi publik sebagai suatu profesi dan manajernya sebagai praktisi dari profesi tersebut;
- 4) Manajemen publik berkaitan dengan kegiatan internal (*internal operations*) dari organisasi pemerintah maupun sektor non pemerintahan yang tidak bertujuan mencari untung;
- 5) Manajemen publik secara spesifik menyuarakan tentang bagaimanakah organisasi (*organizational how to*) publik melaksanakan kebijakan publik;
- 6) Manajemen publik memanfaatkan fungsi-fungsi: perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan sebagai sarana untuk

mencapai tujuan publik, maka berarti memfokuskan diri pada *the managerial tools, techniques, knowledge and skills* yang dipakai untuk mengubah kebijakan menjadi pelaksanaan program.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa prinsip-prinsip dalam sektor swasta yang diadopsi kedalam manajemen sektor publik demi pemenuhan kebutuhan publik dilaksanakan oleh pemerintah yang menginginkan perubahan yang berorientasi pada kepentingan publik dan lebih fleksibel.

C. Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Kinerja berarti juga *performance* atau bisa juga diartikan sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun sebenarnya kinerja sendiri memiliki makna yang lebih luas, tidak hanya mengenai hasil kerja dan prestasi, tetapi juga termasuk proses disaat pekerjaan itu berlangsung. Kinerja adalah merupakan suatu kegiatan dan menyempurnakan kegiatan tersebut sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil yang diharapkan (Widodo, 2005:78). Kinerja tidak hanya mengenai kegiatannya tetapi juga proses untuk membuahkan hasil yang baik melalui proses yang baik.

Armstrong dan Baron (1998:15) menjabarkan kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan startegis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi dengan ekonomi. Mencapai kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi tidaklah mudah, maka dari itu diperlukan kinerja yang baik. Kinerja dalam suatu organisasi dilakukan oleh seluruh sumber daya manusia dalam organisasi, mulai daari

pimpinan hingga pekerja. Sumber daya manusia memiliki banyak hal yang dapat mempengaruhi kinerjanya dalam pekerjaan.

Telah dijelaskan bahwa kinerja organisasi tidak hanya mengenai hasil kerja tetapi juga bagaimana proses berlangsungnya kegiatan dalam mencapai tujuan dari organisasi tersebut. Dalam setiap pelaksanaan aktivitas selalu dilakukan monitoring, penilaian, dan peninjauan ulang terhadap kinerja sumber daya manusianya. Melalui monitoring bisa dilihat kemampuan sumber daya manusianya dalam pencapaian kemandirian kinerja dilakukan dengan pengukuran dan penilaian kinerja secara periodik. Dilakukan pula prediksi apakah terjadi deviasi pelaksanaan terhadap rencana yang dapat mengganggu pencapaian tujuan dari organisasi tersebut.

Menurut Wibowo (2007:4) kinerja merupakan implementasi dari rencana yang telah disusun tersebut. Implementasi kinerja dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi, dan kepentingan. Bagaimana organisasi menghargai dan memperlakukan sumber daya manusianya akan mempengaruhi sikap dan perilaku dalam menjalankan kinerja. Sedangkan menurut Payaman J. Simanjuntak (2005:1), dijelaskan bahwa “kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu”.

Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu proses dari pengimplementasian rencana kerja organisasi yang dijalankan oleh seluruh sumber daya yang ada dengan tujuan mencapai hasil atas pelaksanaan tugas tertentu dalam suatu organisasi.

2. Penilaian Kinerja

Penilaian pegawai menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2005:10) merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan. Penilaian dalam proses penafsiran atau penentuan nilai, kualitas atau status dari beberapa objek orang ataupun sesuatu barang, menurut Mahmudi (2005) menyatakan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditentukan, termasuk informasi atas efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang atau jasa, kualitas barang atau jasa, kualitas barang atau jasa, perbandingan hasil kerja dengan target dan efektivitas tindakan dalam pencapaian tujuan.

Pengertian penilaian kinerja pegawai menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 tahun 2011 tentang penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil. Penilaian prestasi kerja PNS adalah suatu proses penilaian secara sistematis yang dilakukan oleh pejabat penilai terhadap sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja PNS. Berdasarkan peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 tahun 2011, penilaian prestasi kerja PNS dilakukan berdasarkan prinsip:

- a. Objektif;
- b. Terukur;
- c. Akuntabel;
- d. Parsipatif; dan
- e. Transparan.

Menurut Sulistiani dan Rosidah, (2003:73) instrumen pengukuran kinerja pegawai antara lain:

- a. Prestasi kerja (*Achievement*) yaitu hasil kerja pegawai dalam menjalankan tugas baik secara kualitas maupun kuantitas kerja.
- b. Keahlian (*skill*) yaitu tingkat kemampuan teknis yang dimiliki oleh pegawai dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Keahlian ini biasa dalam bentuk kerjasama, komunikasi, inisiatif dan lain-lain.
- c. Perilaku (*attitude*) yaitu sikap dan tingkah laku pegawai yang melekat pada dirinya dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Perilaku ini juga mencakup kejujuran, tanggung jawab, dan disiplin.

Kepemimpinan (*leadership*) merupakan aspek kemampuan manajerial dan seni dalam memberikan pengaruh pada orang lain untuk mengkoordinasikan pekerjaan secara tepat dan cepat, termasuk pengambilan keputusan dan penentuan prioritas.

3. Indikator Kinerja

Indikator kinerja menurut Sudarmanto (2009:11) merupakan aspek-aspek yang menjadi tolak ukur dalam menilai kinerja. Ukuran-ukuran dijadikan tolak ukur dalam menilai kinerja. Dimensi ataupun ukuran kinerja sangat diperlukan karena akan bermanfaat bagi banyak pihak. Kemudian Miner (Sudarmanto, 2009:11-12) mengemukakan empat dimensi atau indikator sebagai tolak ukur dalam menilai kinerja, yaitu :

- a. Kualitas, yaitu tingkat kesalahan, kerusakan, kecermatan

- b. Kuantitas, yaitu jumlah pekerjaan yang dihasilkan
- c. Penggunaan waktu dalam bekerja, yaitu tingkat ketidakhadiran, keterlambatan waktu kerja efektif atau jam kerja hilang
- d. Kerja sama dengan orang lain dalam bekerja

Selanjutnya menurut Robbins (2006:260) terdapat enam indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu, antara lain:

- a. Kualitas, kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan
- b. Kuantitas, merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
- c. Ketepatan waktu, merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari suatu koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
- d. Efektifitas, merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
- e. Kemandirian, merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerja komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan.

Pendapat berbeda lainnya disampaikan oleh Sedarmayanti (2009:319) mengemukakan instrument pengukuran kinerja adalah alat yang dipakai untuk mengukur kinerja individu seorang pegawai yang meliputi:

a. Kualitas kerja (*Quality of Work*)

Kualitas kerja (*quality of Work*) adalah kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya yang tinggi pada gilirannya akan melahirkan penghargaan dan kemajuan serta perkembangan organisasi melalui peningkatan pengetahuan dan keterampilan secara sistematis sesuai tuntutan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin berkembang pesat.

b. Ketepatan Waktu (*Pomptnees*)

Ketepatan Waktu (*Pomptnees*) yang berkaitan dengan sesuai atau tidaknya waktu penyelesaian pekerjaan dengan target waktu yang direncanakan. Setiap pekerjaan diusahakan untuk selesai sesuai dengan rencana agar tidak mengganggu pada pekerjaan yang lain.

c. Inisiatif (*Initiative*)

Inisiatif (*Initiative*) yaitu mempunyai kesadaran diri untuk melakukan sesuatu dalam melaksanakan tugas-tugas dan tanggung jawab. Bawahan atau pegawai dapat melaksanakan tugas tanpa harus bergantung terus menerus kepada atasan.

d. Kemampuan (*Capability*)

Kemampuan (*Capability*) yaitu diantara beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang, ternyata yang dapat diintervensi atau

diterapi melalui pendidikan dan latihan adalah faktor kemampuan yang dapat dikembangkan.

e. Komunikasi (*Communication*)

Komunikasi (*Communication*) yaitu interaksi yang dilakukan oleh atasan kepada bawahan untuk mengemukakan saran dan pendapatnya dalam memecahkan masalah yang dihadapi. Komunikasi akan menimbulkan kerjasama yang lebih baik dan akan terjadi hubungan yang semakin harmonis diantara para pegawai dan para atasan, yang juga dapat menimbulkan perasaan senasib sepenanggungan.

Dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja seseorang secara umum dapat diukur berdasarkan prestasi, keadilan, perilaku dan cara memimpin dari setiap individu yang dinilai berdasarkan sikap responsibilitas, akuntabilitas dan responsivitas dari setiap aparatur negara dalam melaksanakan kinerja maupun pelayanan publik di dalam masyarakat.

4. Faktor-Faktor Peningkatan Kinerja

Faktor-faktor penentu peningkatan kerja atau kinerja individu dalam organisasi menurut Murti dalam Prabu Mangkunegara (2005:16-17) adalah faktor internal dan faktor eksternal yang dijelaskan sebagai berikut:

a. Faktor Individu

Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmani). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang

baik. Konsentrasi yang baik merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.

b. Faktor Lingkungan Organisasi

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, autoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarir dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

5. Kinerja Aparatur

Kinerja merupakan suatu proses dari pengimplementasian rencana kerja organisasi yang dijalankan oleh seluruh sumber daya yang ada dengan tujuan mencapai hasil atas pelaksanaan tugas tertentu dalam suatu organisasi. Aparatur adalah orang-orang yang menjalankan roda pemerintahan. Aparatur memiliki peranan strategis dalam menyelenggarakan tugas-tugas umum pemerintahan dan pembangunan. Peranan aparatur tersebut sesuai dengan tuntutan zaman terutama untuk menjawab tantangan masa depan. Aparatur yang berkualitas sangat dibutuhkan dalam rangka menghadapi tantangan masa depan.

Pengertian mengenai aparatur pemerintahan disebutkan oleh Dharma Setyawan Salam dalam buku yang berjudul Manajemen Pemerintahan Indonesia yang menjelaskan bahwa ” Aparat Pemerintah adalah pekerja yang digaji pemerintah melaksanakan tugas-tugas teknis pemerintahan melakukan pelayanan kepada masyarakat berdasarkan ketentuan yang berlaku” (Setyawan, 2004:169). Berdasarkan pengertian di atas, maka aparatur pemerintahan merupakan seseorang yang digaji oleh pemerintah untuk melaksanakan tugas-tugas pemerintah secara teknis dengan berdasarkan ketentuan yang ada.

Hal ini sesuai dengan pendapat Soewarno Handyaningrat yang mengatakan bahwa:

“Aparatur ialah aspek-aspek administrasi yang diperlukan dalam penyelenggaraan pemerintahan atau negara, sebagai alat untuk mencapai tujuan organisasi. Aspek-aspek administrasi itu terutama ialah kelembagaan atau organisasi dan kepegawaian” (Handyaningrat, 1982:154).

Aparatur menurut definisi diatas dikatakan bahwa aparatur merupakan organisasi kepegawaian dalam penyelenggaraan administrasi pemerintahan atau negara dalam melayani masyarakat. Aspek-aspek administrasi merupakan kelembagaan atau organisasi dalam penyelenggaraan pemerintahan. Pendapat tersebut mengemukakan bahwa aparatur merupakan aspek-aspek administrasi yang diperlukaan oleh pemerintah dalam penyelenggaran pemerintahan atau negara. Sedangkan Sarwono mengemukakan lebih jauh tentang aparatur pemerintahan bahwa yang dimaksud tentang aparatur pemerintahan ialah

orang-orang yang menduduki jabatan dalam kelembagaan pemerintahan (Handayaniingrat, 1982:154).

A.W.Widjaja dalam bukunya “Administrasi Kepegawaian” berpendapat bahwa :

“Pegawai adalah merupakan tenaga kerja manusia jasmaniah maupun rohaniah (mental dan pikiran) yang senantiasa dibutuhkan dan oleh karena itu menjadi salah satu modal pokok dalam usaha kerja sama untuk mencapai tujuan tertentu (organisasi)” (Widjaja, 2006:113).

Berdasarkan definisi di atas dapat diketahui bahwa pegawai merupakan modal pokok dalam suatu organisasi, baik itu organisasi pemerintah maupun organisasi swasta. Berhasil tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuannya tergantung pada pegawai yang memimpin dalam melaksanakan tugas-tugas yang ada dalam organisasi tersebut. Dijelaskan di atas bahwa hasil yang dicapai oleh seorang aparatur menurut ukuran profesionalisme dalam pekerjaannya diaplikasikan dalam perilaku, kecerdasan dan kemampuan sesuai dengan peranan, kegiatan dan tugas yang telah ditentukan.

D. Account Representative

1. Pengertian Account representative

Dalam lingkungan Direktorat Jendral Pajak (DJP), *Account Representative* merupakan pegawai dalam Direktorat Jendral Pajak (DJP) yang diberi kepercayaan, wewenang dan tanggungjawab untuk memberikan pelayanan, pembinaan, dan pengawasan secara langsung kepada wajib pajak

tertentu. Berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 98/KMK.01/2006 menimbang bahwa, pada Kantor pelayanan Pajak Pratama yang telah mengimplementasikan organisasi modern, telah ditetapkan adanya *Account Representative* yang mengemban tugas intensifikasi perpajakan melalui pemberian bimbingan atau himbauan, konsultasi, dan pengawasan terhadap wajib pajak.

Pembentukan atau penunjukan *Account Representative* (AR) merupakan karakteristik utama penerapan sistem administrasi perpajakan modern sebagai salah satu wujud reformasi pajak yang telah dibentuk oleh Direktorat Jendral Pajak sejak tahun 2002. Penerapan sistem administrasi perpajakan modern ini pertama-tama dilakukan di lingkungan Kantor Wilayah dan Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Wajib Pajak besar dengan adanya Keputusan Direktorat Jendral Pajak (DJP) Nomor KEP-277/PJ/UP.53/2002 tanggal 20 September 2002, Keputusan Direktorat Jendral Pajak (DJP) Nomor KEP-302/PJ/UP.53/2002 tanggal 16 Oktober 2002 dan Keputusan Direktorat Jendral Pajak (DJP) Nomor KEP-304/PJ/UP.53/2002 tanggal 17 Oktober 2002 tentang penunjukan secara definitive para Pejabat Eselon IV, *Account Representative* (AR) dan pejabat fungsional Pemeriksa pajak di lingkungan Kantor Wilayah dan Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Wajib Pajak Besar.

Semua wajib pajak yang telah terdaftar dan dikelola oleh Kantor Pelayanan Pajak mempunyai *Account Representative*. *Account Representative* merupakan media penghubung antara Kantor Pajak Madya dengan wajib pajak yang bertanggungjawab untuk menyampaikan informasi

perpajakan, memberikan respon secara aktif dan professional atas pertanyaan dan permasalahan yang diajukan Wajib Pajak, dan memastikan bahwa Wajib Pajak telah melaksanakan kewajiban perpajakannya.

Account Representative juga dilatih agar menjadi staf yang proaktif, bersikap melayani, dan memiliki pengetahuan perpajakan yang baik. Seorang *Account Representative* memiliki akses terhadap rekening Wajib Pajak (*tax payer account*) secara *on-line*. Selain itu, Wajib Pajak dapat secara mudah menghubungi *Account Representative*-nya baik secara langsung datang ke KPP maupun menggunakan telepon atau e-mail. Indikator kinerja *Account Representative* menurut Siti Kurnia Rahayu (2010:129) memiliki syarat profesionalisme, antara lain :

a. Pengetahuan (*knowledge*)

Menguasai ketentuan perpajakan, menguasai seluruh jenis pajak dan menguasai teknologi informasi.

b. Kemampuan (*skills*)

- 1) Mengawasi pemenuhan kewajiban perpajakan wajib pajak
- 2) Memahami karakteristik perusahaan dan industri wajib pajak
- 3) Melakukan analisis data dan potensi perpajakan yang diperoleh dari berbagai sumber
- 4) Memberikan pelayanan prima
- 5) Berkomunikasi dengan baik dengan wajib pajak

c. Prilaku (*attitude*)

Proaktif, inovatif, kreatif, komunikatif, dan responsif.

2. Tugas dan Tanggungjawab Account Representative

Berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 98/KMK.01/2006 tentang *Account Representative* pada Kantor Pelayanan Pajak yang telah mengimplementasikan organisasi modern pada Pasal 2, adalah sebagai berikut :

- a. *Account Representative* memiliki tugas sebagai berikut :
 - 1.) Melakukan pengawasan kepatuhan perpajakan wajib pajak,
 - 2.) Bimbingan atau himbauan dan konsultasi teknik perpajakan kepada wajib pajak,
 - 3.) Penyusunan profil Wajib Pajak,
 - 4.) Analisis kinerja wajib pajak, rekonsiliasi data wajib pajak dalam rangka intensifikasi,
 - 5.) Melakukan evaluasi hasil banding berdasarkan ketentuan yang berlaku.
- b. Pembagian wajib pajak atau wilayah kerja *Account Representative* diatur dengan keputusan Direktorat Jendral Pajak.
- c. Jumlah *Account Representative* pada setiap seksi pengawasan dan konsultasi ditetapkan berdasarkan hasil analisis organisasi dan beban kerja paling banyak sepuluh orang.
- d. *Account Representative* merupakan jabatan struktural dalam struktur organisasi Departemen Keuangan.
- e. Dalam melaksanakan tugasnya *Account Representative* bertanggung jawab kepada Kepala Seksi yang menjadi atasannya.

Menurut Kanwil Pajak Besar (2008) sebagaimana dituliskan pada blog Kanwil Pajak Besar tentang *Account Representative*, mengatakan bahwa tugas *Account Representative* dapat dibedakan menjadi 2(dua) bagian, yaitu yang berhubungan dengan wajib pajak dan yang berhubungan dengan atasannya :

- a. Tugas *Account Representative* yang berhubungan dengan wajib pajak, yaitu antara lain :
 - 1) Melaksanakan pengawasan kepatuhan formal Wajib Pajak (WP)
 - 2) Melaksanakan penelitian dan analisa kepatuhan material Wajib Pajak (WP)
 - 3) Melaksanakan bimbingan/himbauan mengenai ketentuan perpajakan kepada Wajib Pajak (WP)
 - 4) Memberikan konsultasi teknis perpajakan kepada Wajib Pajak (WP)
 - 5) Membuat dan memutakhirkan profil Wajib Pajak (WP)
 - 6) Membuat surat pemberitahuan perubahan besarnya angsuran PPh Pasal 25
 - 7) Membuat uraian penelitian pembebasan/pengurangan pembayaran angsuran PPh Pasal 25
 - 8) Membuat usulan rencana kunjungan kerja ke lokasi Wajib Pajak (WP) dalam rangka pengawasan dan pemutakhiran data Wajib Pajak (WP)

- 9) Membuat nota penghitungan dalam rangk penerbitan Surat Tagihan Pajak (tidak termasuk SPT bunga penagihan) Pasal 7, Pasal 8 (2), Pasal 9 (2a), dan Pasal 14 (3)
- 10) Membuat konsep nota penghitungan dalam rangka penerbitan SKPKB/SKPKBT tanpa prosedur pemeriksaan
- 11) Melaksanakan proses pembetulan ketetapan pajak sebagaimana dimaksud dalam Pasal 16 UU KUP
- 12) Membuat konsep usulan Wajib Pajak (WP) / PKP fiktif dan Wajib Pajak (WP) Patuh
- 13) Membuat konsep penghitungan Lebih Bayar (LB)
- 14) Melaksanakan penelitian dalam rangka penerbitan bukti Pbk berdasarkan permohonan Wajib Pajak (WP)
- 15) Melaksanakan penelitian bukti pemindah bukuan secara jabatan
- 16) Membuat konsep Surat Keputusan Pengembalian Pendahuluan Kelebihan Pajak (SKPPKP), Surat Keputusan Pengembalian Kelebihan Pembayaran Pajak (SKPKPP), Surat Keputusan Pemberian Imbalan Bunga (SKPIB), Surat Perintah Membayar Imbalan Bunga (SPMIB), dan Surat Keterangan Pembayaran Pajak Sementara (SKPPS)
- 17) Membuat uraian penelitian dalam rangka penerbitan Surat Keterangan Bebas Pemotongan/ Pemungutan PPh dan Pemungutan PPN
- 18) Membuat Konsep Surat Keterangan Fiskal (SKF) Non Bursa

- 19) Melakukan penelitian dalam rangka penerbitan Surat Ijin Penggunaan Mesin Teraan Meterai, Surat Ijin Pembubuhan tanda bea materai lunas dengan teknologi percetakan dan dengan sistem komputerisasi dan memproses pencabutan ijin penggunaannya
 - 20) Membuka segel mesin teraan dan membuat Berita Acara-nya
 - 21) Melaksanakan pengalihan saldo bea materai dengan mesin teraan, pengalihan saldo bea materai dengan teknologi percetakan dan dengan sistem komputerisasi
 - 22) Merekonsiliasikan data Wajib Pajak (WP)
 - 23) Menyusun konsep uraian pelaksanaan dan konsep evaluasi hasil putusan banding/peninjauan kembali.
 - 24) Membuat konsep laporan penelitian Ijin Perubahan Tahun Buku dan Metode Pembukuan Pertama
 - 25) Membuat konsep tanggapan Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP) dari aparat pengawasan fungsional dan pengawasan masyarakat
- b. Tugas *Account Representative* yang berhubungan dengan atasannya, yaitu antara lain :
- 1) Membuat konsep rencana kerja
 - 2) Menyusun estimasi penerimaan pajak berdasarkan potensi pajak, perkembangan ekonomi dan keuangan
 - 3) Mengusulkan pemeriksaan dan atau penyidikan
 - 4) Membuat konsep berkala seksi

Sedangkan mengenai tanggung jawab *Account Representative* menurut blog Kanwil Pajak Besar tentang *Account Representative* adalah bertanggung jawab untuk memberikan jawaban atas setiap pertanyaan yang diajukan wajib pajak.

Account Representative akan memberikan informasi mengenai :

- 1) Rekening wajib pajak untuk semua jenis pajak
- 2) Kemajuan proses pemeriksaan dan restitusi.
- 3) Interpretasi dan penegasan atas suatu peraturan.
- 4) Perubahan data identitas Wajib Pajak.
- 5) Tindakan pemeriksaan dan penagihan pajak.
- 6) Kemajuan proses keberatan dan banding.
- 7) Perubahan peraturan perpajakan yang berkaitan dengan kewajiban perpajakan wajib pajak.

Account Representative adalah penghubung antara KPP dengan Wajib Pajak, sehingga mempunyai tanggung jawab untuk menyampaikan informasi perpajakan secara efektif dan profesional. Mereka terlatih untuk memberikan respon yang efektif atas pertanyaan dan permasalahan yang diajukan wajib pajak sesegera mungkin. *Account Representative* juga bertanggung jawab untuk memastikan bahwa wajib pajak memperoleh hak-haknya secara transparan. *Account Representative* memiliki pemahaman tentang bisnis serta kebutuhan wajib pajak dalam hubungannya dengan kewajiban perpajakan, untuk itu *Account Representative* secara berkala mendapatkan pendidikan dan pelatihan dari berbagai narasumber (<http://kppmb.depkeu.go.id>).

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Suatu penelitian diperlukan sebuah metode penelitian yang sesuai dengan obyek studi ilmu yang nantinya akan menjadi fokus dalam penelitian guna mencapai tujuan penelitian dan untuk memperoleh hasil penelitian yang akurat. Jenis penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penelitian deskriptif kualitatif merupakan bagian dari penelitian kualitatif. Dengan demikian penelitian deskriptif kualitatif merupakan salah satu pendekatan yang digunakan untuk membedah fenomena yang diamati di lapangan oleh peneliti. Penelitian deskriptif kualitatif ini merupakan metode penelitian yang menggambarkan temuan variable di lapangan yang tidak memerlukan skala hipotesis. Jadi, sifatnya hanya menggambarkan dan menjabarkan temuan di lapangan.

Pemahaman mengenai penelitian deskriptif kualitatif sebaiknya kita ketahui terlebih dahulu apa itu dasarnya. Menurut Sugiyono (2009:21) mendefinisikan penelitian deskriptif adalah metode yang digunakan untuk menggambarkan atau menganalisis suatu hasil penelitian tetapi tidak digunakan untuk menggambarkan atau menganalisis suatu hasil penelitian tetapi tidak digunakan untuk membuat kesimpulan yang lebih luas. Penelitian deskriptif mempelajari masalah-masalah dalam masyarakat, tata cara, yang berlaku dalam masyarakat serta situasi-situasi

tertentu, termasuk hubungan, kegiatan-kegiatan, sikap-sikap, pandangan-pandangan, serta proses-proses yang sedang berlangsung dan pengaruh-pengaruh dari suatu fenomena.

Denzin dan Lincoln yang dikutip oleh Moleong (2008:5) menyebutkan bahwa penelitian kualitatif adalah penelitian yang menggunakan latar alamiah yang bermaksud untuk menafsirkan fenomena yang terjadi dan dilakukan dengan jalan melibatkan berbagai metode yang ada. Lebih lanjut Bogdan dan Taylor, dalam Moleong, (2005:3), menjelaskan bahwa metodologi Kualitatif merupakan prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang atau perilaku yang diamati. Pendekatannya diarahkan pada latar dan individu secara *holistic* (utuh).

Sehingga, pada dasarnya penelitian deskriptif bertujuan untuk menggambarkan secara tepat sifat-sifat, keadaan, gejala atau kelompok tertentu untuk menentukan frekuensi atau penyebaran suatu gejala dan gejala lain pada masyarakat. Dimana data-data yang dikumpulkan berupa gambar-gambar atau dalam bentuk kata-kata dan bukan dalam bentuk angka-angka. Apabila ada data yang berupa angka-angka, maka data tersebut fungsinya hanyalah sebagai data penunjang.

Berdasarkan berbagai penjelasan diatas tersebut, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa penelitian kualitatif deskriptif bertujuan untuk mendapat gambaran secara sistematis, aktual dari permasalahan yang akan dipecahkan. Selain itu, dapat menggambarkan dengan cepat keadaan atau kejadian yang apa

adanya, serta data yang dihasilkan berupa kata-kata penjabaran dari kejadian tersebut. Maka dari itu dalam penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif adalah dengan tujuan untuk mendapatkan gambaran bagaimana kinerja *Account Representative* dalam Peningkatan penerimaan pajak daerah di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Batu.

B. Fokus Penelitian

Masalah pada penelitian kualitatif bertumpu pada fokusnya. Fokus penelitian merupakan tahap awal lingkup permulaan yang dipilih sebagai wilayah penjelasan umum dalam tahap pertama pelaksanaan penelitian, sehingga peneliti akan memperoleh gambaran umum atau menyeluruh tentang subjek atau situasi yang diteliti. Menurut Moleong (2012:94) penetapan fokus penelitian memiliki 2 (dua) maksud atau tujuan, yaitu :

1. Penetapan fokus akan membatasi studi dalam hal ini fokus akan membatasi bidang itu sendiri. Artinya dengan adanya fokus, maka penentuan tempat penelitian menjadi layak.
2. Penetapan fokus berfungsi untuk memenuhi kriteria inklusi-inklusi atau masukan pengeluaran (*inclusia exclusiacriteria*) untuk menyaring suatu informasi yang baru diperoleh dilapangan. Artinya, peneliti melakukan pemilihan data yang relevan dengan penelitian ini ketika peneliti mengalami banjir data.

Dengan demikian, melalui bimbingan dan arahan fokus seorang peneliti tahu persis data mana dan data apa yang perlu dikumpulkan dan data mana yang

mungkin menarik tapi tidak relevan maka tidak perlu dimasukkan ke dalam sejumlah data yang sedang dikumpulkan. Adanya fokus akan mempermudah peneliti dalam mengambil data yang relevan, serta mengolahnya hingga menjadi sebuah kesimpulan. Fokus penelitian dapat digunakan untuk membatasi masalah studi agar tidak mengarah ke hal-hal yang sebenarnya tidak perlu untuk dikaji.

Penetapan fokus penelitian mengungkapkan tentang substansi dari data yang dikumpulkan dan dalam pengumpulan data tersebut dapat dikembangkan sesuai dengan keadaan yang ada di lokasi penelitian. Berkaitan dengan hal tersebut, aapun dalam penelitian ini yang menjadi fokus penelitiannya adalah sebagai berikut :

1. Kinerja *Account Representative* pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Batu dikaitkan dengan indikator Kinerja, yaitu :
 - a. Kualitas Kerja (*quality of work*)
 - b. Ketepatan waktu
 - c. Inisiatif (*initiative*)
 - d. Kemampuan (*capability*)
 - e. Komunikasi (*communication*)
2. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja *Account Representative* pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Batu
 - a. Faktor Individu
 - b. Faktor Lingkungan Organisasi

C. Lokasi dan Situs Penelitian

Lokasi penelitian yang dimaksud disini adalah merupakan tempat dimana peneliti akan melakukan penelitian. Berdasarkan lokasi penelitian ini peneliti nantinya akan memperoleh data dan informasi yang berkaitan dengan tema, masalah serta fokus penelitian yang telah ditetapkan. Dalam penelitian ini peneliti mengambil lokasi di Kota Batu. Penentuan Lokasi ini dengan pertimbangan bahwa Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Batu termasuk salah satu Kantor Pelayanan Pajak Modern yang ada di Indonesia.

Sedangkan yang dimaksud dengan situs penelitian adalah tempat dimana akan mengungkap keadaan sebenarnya dari obyek yang akan diteliti guna memperoleh data. Dari penjelasan tersebut maka peneliti memilih Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Batu sebagai situs penelitian. Karena di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Batu sudah ditetapkan adanya *Account Representative*.

D. Sumber Data

Menurut Lofland and Lofland (dalam Moleong, 2012 : 157), “Sumber data utama dalam penelitian adalah kata-kata dan tindakan. Selebihnya adalah data tambahan, seperti dokumen dan lain-lain”. Berkaitan dengan hal itu, pada proses pengumpulan data di lapangan, peneliti berusaha memperoleh data yang sebenarnya dari narasumber yang tepat dan dapat menjadi pegangan akan keakuratan dari hasil penelitian itu nantinya.

Sumber data berdasarkan jenis penelitian ini dapat dibagi menjadi dua kelompok, yaitu :

1. Data Primer

Data primer, yaitu data yang diperoleh langsung tanpa adanya perantara, diamati dan dicatat untuk pertama kalinya dan diperoleh langsung dari pihak terkait dengan obyek yang diteliti, dalam hal ini adalah para *Account Representative* Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Kota Batu. Data ini diambil melalui proses wawancara, observasi ataupun survey.

2. Data Sekunder

Data Sekunder, yaitu data yang diperoleh secara tidak langsung dari obyek yang diteliti atau dalam arti lain tidak diusahakan sendiri penelitiannya oleh peneliti, namun diusahakan oleh pihak lain, yaitu bisa berupa dokumen-dokumen, catatan-catatan, laporan-laporan, serta arsip-arsip yang berkaitan dengan obyek yang diteliti baik dari situs penelitian yang ada maupun dari situs-situs resmi yang ada di jaringan internet, demi menunjang proses penelitian.

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data adalah teknik atau cara yang digunakan peneliti dalam mencari dan memperoleh data. Teknik pengumpulan data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Interview (wawancara)

Interview atau wawancara merupakan metode pengumpulan data dimana peneliti berhadapan langsung dengan narasumber untuk mendapatkan informasi yang sesuai dengan data yang berkaitan dengan judul penelitian.

wawancara merupakan teknik dengan menggunakan pernyataan secara lisan kepada subjek penelitian, wawancara yang dilakukan peneliti menggunakan teknik wawancara terstruktur untuk memudahkan untuk mendapatkan data. Pada penelitian ini wawancara akan dilakukan kepada pegawai KPP Pratama Kota Batu yang ditugaskan sebagai *Account Representative*.

2. Observasi

Observasi adalah suatu cara yang digunakan untuk memperoleh data atau informasi melalui pancaindera yang dilakukan secara sistematis, yaitu dengan cara mengadakan pengamatan langsung maupun tidak langsung agar memperoleh keyakinan atas data yang didapat melalui kenyataan yang ada. Pada penelitian ini, pelaksanaan metode ini dilakukan dengan cara pengamatan secara langsung ke lokasi, yaitu pengamatan terhadap *Account Representative* di KPP Pratama Kota Batu. Observasi dilakukan untuk mengetahui dan mengamati aktivitas *Account Representative* dalam menjalankan tugasnya.

3. Dokumentasi

Yaitu metode yang dilaksanakan dengan cara mempelajari, mencatat, dan membuat fotokopi dokumen yang terkait dengan penerimaan pajak dan *Account Representative*. Menurut Guba dan Lincoln (dalam Moleong 2012:217), dokumen digunakan dalam penelitian karena sebagai sumber data, ia bersifat labil, dapat digunakan sebagai bukti dalam pengkajian

yang sifatnya alamiah sesuai dengan konteks dan dapat dipertanggung jawabkan.

Adapun data yang diperoleh dari dokumentasi adalah berupa :

- a) Dasar hukum peraturan perundang-undangan tentang *Account Representative*.
- b) Jumlah Wajib Pajak Terdaftar dan juga Jumlah *Account Representative*.

F. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian merupakan alat atau sarana yang digunakan untuk memperoleh atau mengumpulkan data dalam rangka memecah masalah dan mencapai tujuan penelitian. Dalam penelitian ini menggunakan instrumen penelitian sebagai berikut :

1. Peneliti sendiri, dengan cara melakukan pengamatan secara langsung

Peneliti sebagai instrumen utama dengan menggunakan panca indera untuk menyaksikan dan mengamati obyek atau fenomena dalam penelitian.

2. Pedoman Wawancara (*interview guide*)

Dalam melakukan wawancara, peneliti harus menggunakan pedoman wawancara untuk mengarahkan penelitian dalam rangka mencari data yang diinginkan. Pedoman wawancara yaitu berupa serangkaian pertanyaan yang akan ditanyakan pada responden, yang mana dalam hal ini digunakan sebagai petunjuk saat melakukan wawancara.

3. Catatan Lapangan (*field note*)

Catatan ini merupakan hasil dari penelitian yang didengar, dilihat dan dipikirkan dalam rangka pengumpulan data dan refleksi data dalam penelitian kualitatif.

4. Perangkat Penunjang (*tape recorder*, kamera)

G. Analisis Data

Analisis data merupakan tahap pertengahan dari serangkaian tahap dalam sebuah penelitian dimana pada dasarnya peneliti harus mengurai dan mengolah data mentah menjadi data yang dapat ditafsirkan dan dipahami secara lebih spesifik sehingga hasilnya pun tidak bias atau menimbulkan perspektif yang berbeda-beda. Analisis data juga merupakan proses pengorganisasian dan mengurutkan data ke dalam sebuah pola, kategori dan satuan uraian dasar sehingga dapat ditemukan tema dan dapat dirumuskan hipotesis kerja seperti yang disarankan oleh data. Analisis diamati dengan mempelajari seluruh data dari berbagai sumber setelah itu mengadakan reduksi data dengan membuat rangkuman inti, langkah selanjutnya menyusun satuan-satuan yang kemudian dikategorikan dalam satu kelompok yang sama, kemudian dikategorikan dalam satu kelompok yang sama, kemudian pemeriksaan keabsahan data dan tahap yang terakhir disimpulkan.

Langkah-langkah yang akan ditempuh adalah sebagai berikut :

1. Mendiskripsikan bagaimana kinerja *Account Representative* pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Batu.

2. Memaparkan informasi/fakta yang kemudian nantinya akan dianalisa dan dipaparkan hasilnya mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja *Account Representative* pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Batu.
3. Memaparkan informasi/fakta yang kemudian nantinya akan dianalisa dan dipaparkan hasilnya mengenai tantangan yang dihadapi *Account Representative* pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Batu.
4. Penarikan kesimpulan dengan menguji validitas data sebelumnya agar kesimpulan yang diambil bisa dipertanggungjawabkan.

Berdasarkan penjelasan diatas analisa dalam penelitian ini merupakan model analisa interaktif yang dikembangkan oleh Miles dan Huberman. Miles dan Huberman (2014) mengemukakan bahwa aktivitas dan analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas. Model analisis data menurut Miles dan Huberman ini terdiri dari tiga hal yaitu kondensasi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan atau verifikasi. Tujuannya yaitu untuk menyajikan data menjadi lebih sistematis, faktual dan akurat.

Berikut Miles dan Huberman dalam Saldana (2014:33) menjelaskan ketiga alur kegiatan tersebut :

1. Kondensasi Data

Kondensasi data dapat diartikan sebagai proses pemilihan, penyederhanaan dan transformasi data mentah yang didapat dari lapangan. Kondensasi data berlangsung secara terus-menerus selama penelitian bahkan sebenarnya kondensasi data dapat dilakukan

sebelum data terkumpul secara menyeluruh. Kondensasi data dilakukan dengan cara data diperoleh di lokasi penelitian dituangkandalam uraian atau laporan secara lengkap dan terinci.

Selanjutnya laporan tersebut disederhanakan, dirangkum, dipilih hal-hal pokok, difokuskan pada hal-hal yang penting kemudian dicari tema atau polanya. Hal ini dilakukan secara terus-menerus, baik selama proses penelitian berlangsung maupun tahap analisa data selanjutnya, yaitu penyajian data dan penarikan kesimpulan atau verifikasi. Hal ini bertujuan untuk memperkuat data sebuah konsep yang berbedaa dengan reduksi data yang terkesan melemahkan data dengan membuang data yang diperoleh dilapangan.

2. Penyajian Data

Data yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah teks yang bersifat naratif. Penyajian data dapat dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart*, dan sejenisnya. Adapun penyajian data daoot memudahkan peneliti untuk memahami apa yang sedang terjadi dan apa yang harus dilakukan. Contohnya seperti dari data hasil wawancara antara peneliti dengan partisipan yang sudah dikondensi, peneliti membuat table berdasarkan daftar pertanyaan sesuai dengan permasalahan penelitian dan diuraikan inti dari jawaban pertanyaan tersebut.

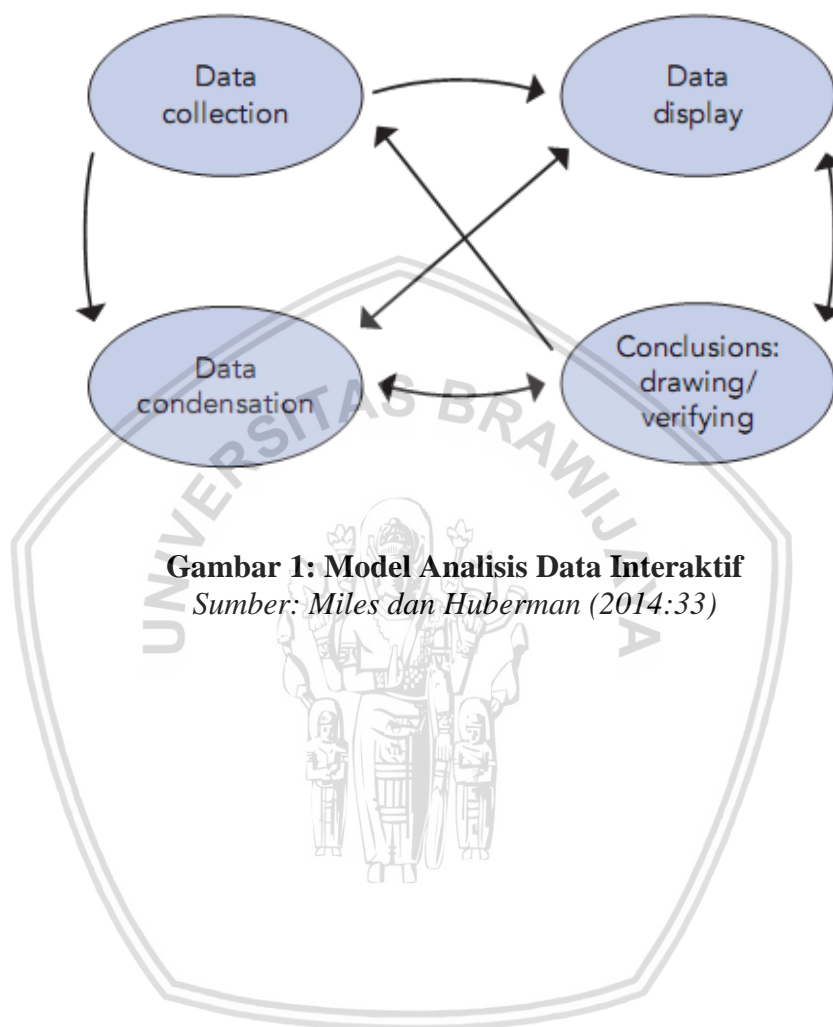
3. Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi

Kegiatan ini bertujuan untuk mencari makna yaitu mencatat keteraturan, pola-pola, penjelasan-penjelasan, konfigurasi yang memungkinkan adanya alur sebab-akibat dan proposisi. Verifikasi berarti meninjau ulang pada catatan lapangan untuk mengembangkan kesepakatan intersubjektif, juga upaya-upaya yang luas untuk mendapatkan salinan suatu temuan dalam data yang lain dan data harus diuji kebenarannya. Kesimpulan awal yang dikemukakan sifatnya masih sementara dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat dan mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya.

Namun apabila kesimpulan pada tahap awal didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel. Contohnya setelah melalui proses kondensasi data dan penyajian data, data hasil penelitian yang diperoleh peneliti harus disesuaikan dengan teori yang sudah ada. Jika dalam data dengan teori tersebut terdapat sebuah hubungan atau kesamaan, maka peneliti harus mengambil garis besar dari hasil penelitian tersebut disesuaikan dengan permasalahan dalam penelitian.

Berdasarkan uraian tersebut berikut adalah gambar komponen analisis data

Miles dan Huberman :



Gambar 1: Model Analisis Data Interaktif

Sumber: Miles dan Huberman (2014:33)

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

1. Gambaran Umum Kota Batu

a. Sejarah Kota Batu

Kota Batu merupakan salah satu kota yang masuk dalam wilayah provinsi Jawa Timur. Sejak abad ke-10, Kota Batu dan sekitarnya telah dikenal sebagai wilayah peristirahatan bagi kalangan keluarga kerajaan. Hal ini dikarenakan keadaan geografis Kota Batu merupakan daerah pegunungan dengan udara yang sejuk dan nyaman, juga dikarenakan pemandangan alam sebagai ciri khas daerah pegunungan. Pada saat pemerintahan Raja Sindok, seorang petinggi kerajaan bernama Mpu Supo diperintah Raja Sindok untuk membangun tempat peristirahatan keluarga kerajaan di pegunungan yang didekatnya terdapat mata air. Dengan usaha keras, Mpu Supo menemukan suatu kawasan yang saat ini dikenal dengan kawasan Wisata Songgoriti. Atas persetujuan Raja Sindok, Mpu Supo yang konon kabarnya memiliki kesaktian mulai membangun kawasan Songgoriti sebagai tempat peristirahatan keluarga kerajaan berupa sebuah candi yang diberi Candi Supo.

Sesuai dengan keinginan Raja, di kawasan tersebut juga terdapat sumber mata air yang mengalir dingin dan sejuk seperti semua mata air di wilayah pegunungan. Oleh karena sumber mata air dingin tersebut sering digunakan untuk mencuci keris-keris yang bertuah dan memiliki kekuatan supranatural yang dahsyat, sehingga

sumber mata air sejuk tersebut berubah menjadi sumber mata air panas. Dan sampai saat ini sumber mata air panas tersebut menjadi sumber mata air abadi di kawasan Wisata Songgoriti.

Berdasarkan kisah-kisah orang tua maupun dokumen yang ada serta dokumen lain yang masih dilacak keberadaannya, hingga kini belum diketahui kepastian tentang kapan nama “BATU” mulai digunakan untuk menyebut kawasan yang terletak di dataran tinggi kaki Gunung Panderman dengan ketinggian 700 sampai 1700 meter di atas permukaan laut dan dijadikan sebagai tempat peristirahatan kalangan keluarga kerajaan tersebut. Dari beberapa pemuka masyarakat setempat memang pernah mengisahkan bahwa sebutan “BATU” berasal dari nama seorang ulama pengikut Pangeran Diponegoro yang bernama Abu Ghonaim atau disebut Kyai Gubug Angin yang selanjutnya masyarakat setempat akrab menyebutnya dengan panggilan Mbah Wastu. Dari kebiasaan kultur Jawa yang sering memperpendek panggilan nama seseorang yang dirasa terlalu panjang, juga agar penyebutannya lebih cepat. Sehingga lambat laun panggilan Mbah Wastu berubah menjadi Mbah Tu menjadi Mbatu atau Batu sebagai sebutan yang digunakan untuk Kota Dingin di Jawa Timur.

Sedikit menengok ke belakang tentang sejarah keberadaan Abu Ghonaim sebagai cikal bakal serta orang dikenal sebagai pemuka masyarakat yang memulai babat alas dan dipakai sebagai inspirasi dari sebutan wilayah Batu, sebenarnya Abu Ghonaim berasal dari Jawa Tengah. Abu Ghonaim sebagai pengikut Pangeran Diponegoro yang setia, dengan sengaja meninggalkan daerah asalnya

Jawa Tengah dan hijrah di kaki Gunung Panderman untuk menghindari pengejaran dan penangkapan dari serdadu Belanda (Kompeni).

Abu Ghonaim atau Mbah Wastu yang memulai kehidupan buruknya bersama dengan masyarakat yang ada sebelumnya serta ikut berbagi rasa, pengetahuan dan ajaran yang diperolehnya semasa menjadi pengikut Pangeran Diponegoro. Akhirnya banyak penduduk dan sekitarnya serta masyarakat yang lain berdatangan dan menetap untuk berguru, menuntut ilmu serta belajar agama kepada Mbah Wastu. Berawal dari sebuah kelompok yang ada di daerah Bumiayu, Sisir, dan Temas akhirnya lambat laun kelompok tersebut semakin besar dan banyak sehingga menjadi suatu kelompok masyarakat yang besar. Kota Batu dengan keindahan panorama alamnya mulai menarik minat masyarakat lain untuk mengunjungi dan menikmati Batu sebagai kawasan pegunungan yang memiliki daya tarik tersendiri.

Oleh karena itu, pada awal abad 19 Kota Batu berkembang sebagai daerah tujuan wisata, khususnya bagi orang-orang Belanda. Orang-orang Belanda tersebut membangun tempat-tempat peristirahatan (villa) bahkan bermukim di Kota Batu. Situs dan bangunan-bangunan peninggalan Belanda atau semasa Pemerintahan Hindia Belanda masih berbekas bahkan menjadi aset dan menjadi objek wisata hingga saat ini. Begitu kagumnya Bangsa Belanda atas keindahan panorama Kota Batu, sehingga bangsa Belanda mensejajarkan wilayah Kota Batu dengan sebuah negara di Eropa yaitu Switzerland dan memberikan predikat sebagai *De Klein Switzerland* atau Swiss kecil di Pulau Jawa. Peninggalan arsitektur dengan nuansa dan corak Eropa pada penjajahan Belanda dalam bentuk

sebuah bangunan yang ada saat ini serta keindahan alam Kota Batu sempat membuat Bapak Proklamator sebagai *The Father Foundation of Indonesia* yaitu Bung arno dan Bung Hatta setelah Perang Kemerdekaan berkunjung dan beristirahat di kawasan Selecta Batu.

b. Keadaan Geografis

Kota Batu yang berada di Pulau Jawa dan termasuk dalam kawasan Provinsi Jawa timur yang secara geografis terletak pada posisi antara 7,44deg 55,11" s/d 8,26deg 35,45" Lintang Selatan dan 122,17deg 10,90" s/d 122,57deg 00,00" Bujur Timur. Kota dengan Luas sebesar 202,800 km² atau sama dengan 20,280 ha ini berbatasan dengan:

1. Sebelah Selatan : Kecamatan Dau dan Kecamatan Wagir
2. Sebelah Barat : Kecamatan Pujon
3. Sebelah Timur : Kecamatan Karang plosa dan Kecamatan dau
4. Sebelah Utara : Kabupaten Mojokerto dan Kecamatan Prigen

Pembagian wilayah Kota Batu terdiri dari kecamatan dan 23 desa/kelurahan. Ketiga kecamatan itu adalah Kecamatan Batu dengan luas 46,377 km², Kecamatan Bumiaji dengan wilayah yang paling luas sekitar 130,189 km², dan Kecamatan Junrejo dengan luas 26,234 km². Dari kecamatan-kecamatan tersebut dibagi lagi menjadi 20 desa dan 4 kelurahan. Kota Batu pernah menjadi kecamatan bagian dari Kabupaten Malang, bersama dengan Kecamatan Bumiaji dan Kecamatan Junrejo yang juga bagian dari Kabupaten Malang. Ketiga kecamatan tersebut digabung dan Batu ditingkatkan statusnya menjadi kota

administratif pada tahun 1993. Sejak tanggal 17 Oktober 2001, Batu ditetapkan sebagai kota otonom yang terpisah dari Kabupaten Malang.

Suhu udara rata-rata Kota Batu mencapai 12-19 derajat Celcius, hal ini dikarenakan Kota Batu dikelilingi beberapa gunung diantaranya yaitu Gunung Anjasmoro (2.277 m), Gunung Arjuno (3.339 m), Gunung Banyak (1.306 m), Gunung Kawi (2.551 m), Gunung Panderman (2.045 m), Gunung Semeru (3.676 m), Gunung Welirang (3.156 m), dan Gunung Wukir (335 m). Sebagian besar keadaan topografi Kota Batu didominasi kawasan dataran tinggi dan perbukitan yang berlembah-lembah yang terletak di lereng dua pegunungan besar yaitu Arjuno-Welirang dan Butak-Kawi-Panderman. Di sebelah utara pusat kota terdapat sebuah hutan lebat yang merupakan kawasan hutan lindung yakni Taman Hutan Raya Raden Soerjo.

Layaknya wilayah pegunungan yang subur, jenis tanah yang berada di Kota Batu sebagian besar mengandung andosol, kambisol, latosol, dan aluvial. Tanahnya berupa tanah mekanis yang banyak mengandung mineral yang berasal dari ledakan gunung berapi. Sifat tanah semacam ini mempunyai tingkat kesuburan yang tinggi. Selain itu, panorama alam dan udara yang sejuk menarik minat masyarakat baik lokal maupun turis asing untuk mengunjungi dan menikmati Batu sebagai kawasan pegunungan dan wisata yang memiliki daya tarik tersendiri.

c. Pemerintahan

Pemerintahan Kota Batu dipimpin oleh seorang wali kota dan wakil wali kota yang membawahi koordinasi atas wilayah administrasi kecamatan yang dikepalai oleh seorang camat. Kecamatan dibagi lagi menjadi kelurahan dan desa yang dikepalai oleh seorang lurah dan kepala desa. Seluruh camat dan lurah merupakan jajaran pegawai negeri sipil di lingkungan pemerintah kota, sedangkan kepala desa dipilih oleh setiap warga desa yang mandiri. Wali kota dan wakil wali kota dipilih langsung oleh warga kota dalam Pilkada sejak tahun 2007, yang sebelumnya dipilih oleh anggota DPRD kota. Wali Kota dan Wakil Wali Kota yang saat ini menjabat yaitu Eddy Rumpoko dan Punjul Santoso. Layaknya sebuah wilayah yang memiliki lambang dan memiliki filosofi tersendiri, Kota Batu pun memiliki lambang dan beberapa makna dari lambang tersebut yaitu:



Gambar 1 Lambang Kota Batu

Sumber: www.batukota.go.id

Keterangan Gambar 1:

1. Gambar Bintang : Melambangkan Ketuhanan Yang Maha Esa, yang bermakna meskipun berbeda suku, agama, dan pandangan hidup tetap menjunjung tinggi kerukunan umat beragama.
2. Gambar Padi dan Kapas : Melambangkan pangan dan sandang yang terdiri dari padi berjumlah 17 dan kapas berjumlah 10 mempunyai makna tanggal dan bulan peresmian Kota Batu.
3. Gambar Gunung : Melambangkan kekuatan dan kebesaran yaitu Kota Batu berada pada lereng Gunung Panderman, Arjuno, dan Welirang yang memiliki kekayaan alam yang cukup besar terutama mata air yang menyatu menjadi sungai Brantas serta keanekaragaman flora dan fauna sehingga menjadi daya tarik wisata.
4. Gambar Keris : Berwarna keemasan dengan posisi tegak yang melambangkan jiwa ksatria, kekuatan, ketajaman pikir, dan perjuangan yang pantang menyerah serta kepribadian yang berbudaya untuk mencapai Kota Batu kedepan.
5. Gambar Rantai : Warna hitam yang melambangkan Persatuan dan Kesatuan dalam Negara Republik Indonesia. Rantai berjumlah tiga diartikan hubungan antara manusia dengan Tuhan serta alam dan sesamanya adalah unsur yang tidak terpisahkan.
6. Gambar Candi : Melambangkan sistem pemerintahan Kota Batu yang tertib, rapi, dan teratur.

7. Warna Dasar Hijau :Dengan gambar filosofi petak-petak sawah melambangkan Kota Batu adalah daerah Agraris, mengandung arti filosofi “Gemah Ripah Loh Jinawi” (Daerah subur) dan sebagian masyarakatnya bertani.
8. Gambar Air : Melambangkan sumber kehidupan yang lestari.
9. Gambar Perisai : Memiliki 5 sisi yang melambangkan pemerintah Kota Batu berdasarkan Pancasila sebagai dasar negara Republik Indonesia.
10. Warna Merah Putih : Melambangkan Bendera Indonesia.
11. Tulisan kota Batu : Menunjukkan sebutan bagi Kota dan Pemerintah Kota Batu.
12. Hakaryo Guno Mamayu Bawono : Merupakan makna Condro Sengkolo yang mengandung arti Berkarya Guna Membangun Negara. Condro Sengkolo 1934 adalah Tahun Jawa yang merupakan peresmian Pemerintah Kota Batu.

d. Perekonomian

Perekonomian Kota Batu banyak ditunjang dari sektor pariwisata dan pertanian. Letak Kota Batu yang berada di kawasan pegunungan dan pembangunan pariwisata yang sangat pesat membuat sebagian besar pertumbuhan PDB Kota Batu ditunjang dari sektor ini. Selain itu, sektor pertanian juga tak kalah mempengaruhi perekonomian Kota Batu. Hal ini dapat dilihat dari julukan Kota Batu sebagai Kota Apel. Kota Batu merupakan salah satu daerah penghasil apel terbesar di Indonesia. Apel Batu memiliki empat varietas yaitu *manalagi*,

rome beauty, anna, dan wangling. Kota Batu juga dikenal sebagai kawasan agropolita, sehingga juga mendapat julukan agropolitan. Kota Batu juga banyak menghasilkan sayur mayur, dan bawang putih. Selain itu, Batu juga merupakan kota seniman di mana terdapat banyak sanggar lukis dan galeri seni di kota ini.

2. Gambaran Umum Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Batu

a. Profil Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Batu

Kantor Pelayanan Pajak Pratama Batu resmi didirikan berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 55/PMK.01/2007 tanggal 31 Mei 2007 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Keuangan Nomor 132/PMK.01/2006 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Pajak. Pembentukan KPP Patama Batu adalah bagian dari upaya Direktorat Jenderal Pajak dalam peningkatan pelayanan Kepada Wajib Pajak yaitu dengan pembentukan KPP Pratama di seluruh wilayah Kanwil Jawa Timur III pada tanggal 4 Desember 2007. KPP Pratama Batu terletak di Jl. Letjen. S. Parman No.100 Malang, satu gedung dengan Kantor Wilayah DJP Jawa Timur III. Sebagai sebuah organisasi yang berorientasi pada masyarakat Kantor Pelayanan Pajak Pratama Batu memiliki visi, misi, janji pelayanan dan motto pelayanan yaitu :

1. Visi

Menjadi Institusi Penghimpun Penerimaan Negara yang Terbaik demi
Menjamin Kedaulatan dan Kemandirian Negara.

2. Misi

Menjamin penyelenggaraan negara yang berdaulat dan mandiri dengan:

- a. Mengumpulkan penerimaan berdasarkan kepatuhan pajak sukarela yang tinggi dan penegakan hukum yang adil.
- b. Pelayanan berbasis teknologi modern untuk kemudahan pemenuhan kewajiban perpajakan.
- c. Aparatur pajak yang berintegritas, kompeten dan profesional.
- d. Kompensasi yang kompetitif.

3. Janji Pelayanan

Pelayanan prima tekad kami.

4. Motto Pelayanan

Efektif, efisien, dan dipercaya

b. Tugas dan Fungsi

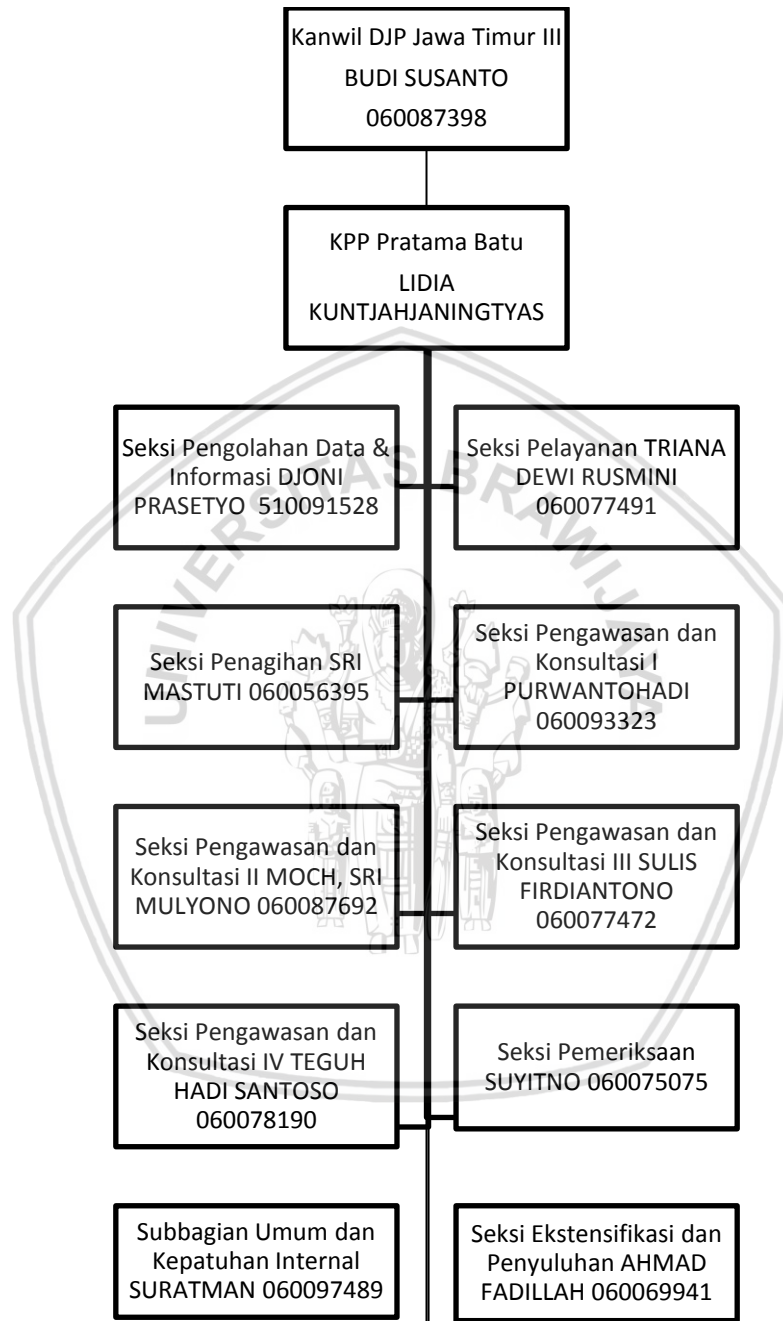
Kantor Pelayanan Pajak Pratama Batu memiliki tugas untuk melaksanakan pelayanan, pengawasan administrasi, dan pemeriksaan sederhana terhadap Wajib Pajak di bidang Pajak Penghasilan (PPh), Pajak Pertambahan Nilai (PPN), Pajak Penjualan atas Barang Mewah (PPnBM) dan Pajak Tidak Langsung Lainnya (PTLL). Selain itu Kantor Pelayanan Pajak Pratama Batu memiliki beberapa fungsi sebagai berikut:

1. Pengumpulan dan pengolahan data, penyajian informasi perpajakan, penggalan potensi pajak ekstensifikasi Wajib Pajak.
2. Penelitian dan penatausahaan Surat Pemberitahuan masa serta berkas Wajib Pajak.

3. Ekstensifikasi dan intensifikasi potensi Wajib Pajak.
4. Penatausahaan penerimaan pajak, piutang pajak, dan penagihan pajak.
5. Penatausahaan penyelesaian keberatan, banding, restitusi PPh, PPnBM, PTLL.
6. Pemeriksaan sederhana dan penerapan sanksi perpajakan.



c. Struktur Organisasi dan Kepegawaian



Gambar 2 Struktur Organisasi KPP Pratama Batu

Sumber: Buku uraian jabatan KPP Pratama Batu

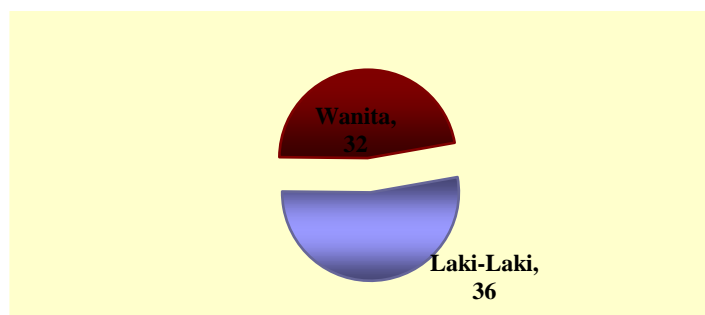
KPP Pratama Batu memiliki 68 pegawai yang saat ini aktif sebagai pegawai negeri sipil yang bertugas melayani masyarakat. Berikut perincian jumlah pegawai dan komponen profil pegawai:

Tabel 1 Jabatan Eselon KPP Pratama Kota Batu

Nama Eselon	Jumlah
Eselon 1	0
Eselon 2	0
Eselon 3	1
Eselon 4	10
<i>Account Representative</i>	24
Pelaksana	23
Penelaah Keberatan	0
Juru Sita	2
<i>Operator Console</i>	1
Bendaharawan	1
Pegawai Tugas Belajar	0
Petugas UPFLN	0
Petugas UP Restitusi PPN	0
Pegawai Diperbantukan	0
Fungsional	5
Jumlah	68

Sumber: SIKKA-Sistem Informasi Keuangan Kepegawaian dan Aktiva-DJP

Berdasarkan Tabel 1 di atas, jabatan Eselon pada KPP Pratama Kota Batu memiliki jumlah pegawai aktif sebanyak 68 pegawai. *Account Representative* memiliki jumlah pegawai terbanyak yaitu 24 pegawai yang merupakan jumlah terbanyak dari keseluruhan pegawai yaitu 35% dari total jumlah seluruh pegawai.



Gambar 3 Komposisi Gender Pegawai KPP Pratama Batu

Sumber: SIKKA-Sistem Informasi Keuangan Kepegawaian dan Aktiva-DJP

Berdasarkan Gambar 3 diatas, dapat diketahui bahwa dari 68 pegawai komposisi gender pegawai pada KPP Pratama Batu lebih banyak pegawai laki-laki hampir 53% pegawai dari total jumlah keseluruhan pegawai.

Tabel 2 Komposisi Umur Pegawai KPP Pratama Batu

Umur Pegawai KPP Pratama Batu	Jumlah (orang)	Presentase (%)
21-25 tahun	5	7,3%
26-30 tahun	9	13,2%
31-35 tahun	15	22%
36-40 tahun	9	13,2%
41-45 tahun	13	19,1%
46-50 tahun	9	13,2%
51-55 tahun	3	4,4%
Diatas 55 tahun	5	7,3%
Jumlah	68	100%

Sumber: SIKKA-Sistem Informasi Keuangan Kepegawaian dan Aktiva-DJP

Berdasarkan pada table 2 diatas, Komposisi umur pegawai KPP Pratama Batu memiliki pegawai dengan rata-rata umur terbanyak antara 31-35 tahun dengan presentase 22% dari jumlah keseluruhan pegawai. Sedangkan untuk pegawai dengan rata-rata umur 51-55 tahun hanya sebesar 4,4% dari keseluruhan jumlah pegawai KPP Pratama Batu.

Tabel 3 Komposisi Tingkat Pendidikan Pegawai KPP Pratama Batu

Tingkat Pendidikan KPP Pratama Kota Batu	Jumlah (orang)	Persentase (%)
SMA/Sederajat	12	17,6%
D1	10	14,7%
D3	13	19,1%
S1	26	38,2%
S2	7	10,2%
Jumlah	68	100%

Sumber: SIKKA-Sistem Informasi Keuangan Kepegawaian dan Aktiva-DJP

Berdasarkan pada Tabel 3 diatas untuk Komposisi tingkat pendidikan pegawai KPP Pratama Batu terdapat 26 orang pegawai dengan tingkat pendidikan S1. Hal ini menjelaskan bahwa tingkat pendidikan pegawai KPP Pratama Batu sudah cukup baik dikarenakan dari total 68 orang pegawai, 38,2% diantaranya sudah berpendidikan S1. Dan untuk jumlah terendah adalah pegawai dengan tingkat pendidikan S@ yaitu sebesar 10,2% dari total keseluruhan jumlah pegawai.

Tabel 4 Komposisi Masa Kerja Pegawai KPP Pratama Batu

Masa Kerja Pegawai KPP Pratama Batu	Jumlah (orang)	Persentase (%)
0-5 tahun	7	10,2%
6-10 tahun	10	14,7%
11-15 tahun	16	23,5%
16-20 tahun	10	14,7%
21-25 tahun	12	17,6%
>25 tahun	13	19,1%
Jumlah	68	100%

Sumber: SIKKA-Sistem Informasi Keuangan Kepegawaian dan Aktiva-DJP

Berdasarkan pada Tabel 4 diatas, dapat diketahui Komposisi masa kerja pegawai dengan rentang usia 11-15 tahun berjumlah 16 orang menjadikan ini sebagai masa kerja pegawai dengan jumlah terbanyak yaitu sekitar 23,3% dari keseluruhan jumlah pegawai pada KPP Pratama Batu. Sedangkan untuk pegawai baru dengan masa kerja kurang dari 5 tahun hanya berjumlah 7 orang atau sekitar 10,2% dari total keseluruhan jumlah pegawai. Hal ini menjelaskan bahwa para pegawai KPP Pratama Batu sebagian besar memiliki pengalaman kerja yang cukup lama.

d. Wilayah Kerja

Wilayah kerja KPP Pratama Batu adalah Kota Batu yang meliputi 3 Kecamatan dengan 24 desa/kelurahan. Berikut pembagian wilayah serta wajib pajak yang menjadi kewenangan KPP Pratama Batu:

1. Kota Batu

Luas wilayah : 19.909,59 ha

Jumlah penduduk : 223.203

Jumlah WPOP : 16.433

Jumlah WP Badan : -

Jumlah SPPT : 94.627

2. Kecamatan Batu

Luas wilayah : 4.545,81 ha

Jumlah penduduk : 102.721

Jumlah WPOP : 9.630

Jumlah WP Badan : -

Jumlah SPPT : 35.774

3. Kecamatan Junrejo

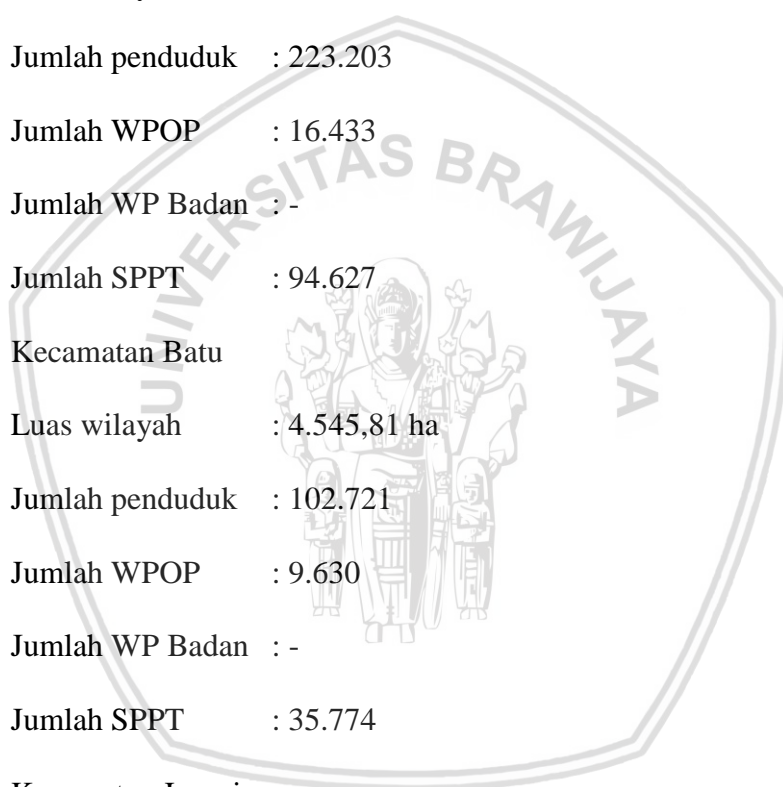
Luas wilayah : 2.565,02 ha

Jumlah Penduduk : 50.362

Jumlah WPOP : 4.363

Jumlah WP Badan : -

Jumlah SPPT : 24.371



4. Kecamatan Bumiaji

Luas Wilayah : 12.797,89 ha

Jumlah Penduduk : 64.120

Jumlah WPOP : 52.269

Jumlah WP Badan : -

Jumlah SPPT : 34.482

Tabel 5 Pembagian Wilayah Kerja KPP Pratama Batu

No	Kecamatan	Kelurahan/Desa	
1	Kec. Batu	1. Kel. Sisir 2. Kel. Songgokerto Ombo 3. Kel. Ngaglik 4. Kel. Temas	5. Desa Pesanggrahan 6. Desa Oro-Oro 7. Desa Sumberejo 8. Desa Sidomulyo
2	Kec. Bumiaji	1. Desa Bulukerto 2. Desa Bumiaji 3. Desa Gunungsari 4. Desa Pandansari Sumberbrantas 5. Desa Giripurno	6. Desa Tulungrejo 7. Desa Sumbergondo 8. Desa Puntan 9. Desa
3	Kec. Junrejo	1. Desa Torongrejo 2. Desa Mojorejo 3. Desa Junrejo 4. Desa Tlekung	5. Desa Pendem 6. Desa Beji 7. Desa Dadaprejo
Jumlah	3 Kecamatan	24 Kelurahan/Desa	

Sumber: Buku Profil KPP Pratama Batu

Berdasarkan pada Tabel 5 diatas dapat kita ketahui bahwa pembagian wilayah kerja KPP Pratama Batu dibagi kedalam tiga kecamatan, yaitu kecamatan Batu, kecamatan Bumiaji dan Kecamatan Junrejo. Dan pada setiap kecamatan masing-masing terdapat delapan kelurahan/desa untuk kecamatan batu, Sembilan kelurahan/desa untuk kecamatan Bumiaji dan 7 kelurahan/desa untuk wilayah kecamatan Junrejo.

e. Sarana dan Prasarana

Kantor Pelayanan Pajak Pratama Batu atau yang disingkat dengan KPP Pratama Batu ini berlokasi di sebuah gedung berlantai empat, satu gedung dengan Kantor Wilayah DJP Jawa Timur III. Gedung ini dibangun mulai tahun 2003 terletak di Jalan Letjen S. Parman Nomor 100 Malang. KPP Pratama Batu menempati lantai dasar, lantai 1 dan sebagian lantai 2. Sedangkan di lantai 4 terdapat Aula Serbaguna dan *Gymnasium* yang digunakan bersama dengan Kantor Wilayah Jawa Timur III. KPP Pratama Batu yang saat ini masih satu gedung dengan Kanwil DJP Jawa Timur III ini masih belum memiliki gedung sendiri, sehingga beberapa pegawai yang ada di KPP Pratama Batu ditugaskan untuk melayani Wajib Pajak di Kantor Pos yang ada di Kota Batu, sehingga Wajib Pajak tidak perlu jauh-jauh ke Kota Malang.

Sarana teknologi yang ada di KPP Pratama Batu dapat dikatakan sudah cukup lengkap dan mengikuti perkembangan yang ada. Sarana komputer tersedia di semua seksi. Komputer-komputer tersebut terhubung dengan jaringan internal Ditjen Pajak yaitu Intranet sehingga proses pengolahan data maupun pertukaran informasi dapat dilakukan secara lebih cepat dan efisien. Hal ini memudahkan para pegawai dalam memberikan pelayanan terhadap masyarakat atau Wajib Pajak. Selain itu terdapat juga Tempat Pelayanan Terpadu atau TPT. TPT merupakan sarana pelayanan *one stop service* yang memudahkan Wajib Pajak dalam menyelesaikan hak dan kewajiban perpajakannya. Berikut sarana dan prasarana pada TPT:

Tabel 6 Saranan dan Prasarana Tempat Pelayanan Terpadu KPP Pratama**Batu**

NO	Sarana dan Prasarana pada Tempat Pelayanan Terpadu	Jumlah	Keterangan
1.	Loket penerimaan Berkas	5	Bertempat di lobby utama KPP Pratama Batu
2.	Ruang konsultasi	1	Terletak di dekat ruang kerja AR
3.	Bank Persepsi	1	Bank Jatim, terletak di depan loket penerimaan
4.	Mesin Antrian	1	Terletak di dekat pintu masuk utama
5.	Information Desk	1	Terletak di dekat pintu utama
6.	Kotak Saran	1	Terdapat pada information desk
7.	Kurs Pajak	1	Terletak pada loket penerimaan berkas
8.	Leaflet	ratusan	Berada di meja information desk
9.	Kotak Brosur Pajak	6	Terletak di setiap meja loket penerimaan dan juga meja informasi
10.	Sarana prasarana lainnya yang berhubungan langsung dengan kenyamanan Wajib Pajak		toilet, AC, kursi tunggu, televisi, air minum dan meja tulis, sofa ruang tunggu, dan lain-lain

Sumber: Buku Profil KPP Pratama Batu

Terdapat juga sarana dan prasarana pendukung lainnya yang ada di KPP Pratama Batu yang berhubungan dengan aktivitas para pegawainya, antara lain:

1. Ruang rapat

Ruang rapat seluas 50m² mampu menampung seluruh pegawai dan dilengkapi dengan *in focus* dan layar

2. Tempat parkir

Tempat parkir terdiri dari 2 bagian. Tempat parkir bagian dalam untuk para pegawai, sedangkan tempat parkir untuk Wajib Pajak atau tamu yang berkepentingan berada di depan gedung.

3. Masjid Sholahuddin

Masjid ini digunakan bersama oleh KPP Pratama Batu dan Kanwil DJP Jawa Timur III

4. *Lift*

Di dalam gedung tersedia *lift* sehingga memudahkan mobilitas pegawai dan Wajib Pajak.

5. *Mobile Filling*

Digunakan untuk menyimpan berkas-berkas Wajib Pajak.

6. Kendaraan dinas

KPP Pratama batu memiliki kendaraan dinas berupa 6 unit mobil roda empat dan 9 unit motor roda dua.

7. Alat pemadam kebakaran

Alat pemadam kebakaran tersedia di beberapa sudut ruangan di tempat yang strategis dan mudah dijangkau. Jumlah alat pemadam kebakaran sebanyak 8 buah.

f. Pelayanan Terhadap Wajib Pajak

Sebagai organisasi yang berorientasi pada pemenuhan kebutuhan masyarakat dalam bidang jasa, KPP Pratama Batu memiliki beberapa pelayanan yang bisa didapatkan oleh Wajib Pajak yang berada pada wilayah kerjanya antara lain:

1. Jenis pelayanan di TPT:

- a. Pemberian informasi perpajakan.
- b. Penerimaan surat-surat permohonan dari WP dan surat lainnya.
- c. Penerimaan SPT Tahunan PPh
- d. Penerimaan SPT Masa PPh dan PPn
- e. Pembuatan NPWP dan NPPKP
- f. Pelayanan lainnya.

2. Layanan Unggulan

Kepastian layanan terhadap proses, jamhka waktu penyelesaian, biaya dan syarat-syarat yang harus dilengkapi seperti proses penyelesaian permohonan pendaftaran Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP) yang memiliki jangka waktu penyelesaian 1 hari kerja tanpa dipungut biaya.

3. Bimbingan dan konsultasi oleh *Account Representative*

AR KPP Pratama Batu melakukan konsultasi secara rutin terhadap Wajib Pajak sesuai dengan wilayah kerja masing-masing. Hal ini

dilakukan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab AR sebagai pengawas kepatuhan, pelayanan, bimbingan/himbauan dan konsultasi semua kewajiban perpajakan WP.

4. *Help Desk*

Merupakan pelayanan bagi WP untuk mendapatkan informasi dan pengetahuan mengenai perpajakan secara umum.

5. *Information Desk*

Merupakan pelayanan garda depan dijaga oleh seorang petugas yang bertugas memberikan informasi dan petunjuk kepada WP mengenai jenis-jenis pelayanan yang bisa didapatkan WP.

Wajib Pajak (WP) yang menerima pelayanan pajak dari KPP Pratama Kota Batu meliputi 3 kecamatan yang terdiri dari 24 kelurahan/desa dengan wilayah kerja seluas 19.909,59 ha. Data jumlah WP dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 7 Wajib Pajak pada KPP Pratama Batu

No.	Nama Kecamatan	Jumlah Penduduk (jiwa)	Jumlah WPOP (Wajib pajak Orang Pribadi)	Jumlah SPPT
1.	Kecamatan Batu	102.721	9.630	35.774
2.	Kecamatan Junrejo	56.362	4.363	24.371
3.	Kecamatan Bumiaji	64.120	2.440	34.482
	Jumlah	223.203	16.433	94.627

Sumber: Buku Profil KPP Pratama Batu

Jumlah Wajib Pajak yang dilayani oleh KPP Pratama Batu adalah 16.433 jiwa dari total jumlah penduduk Kota Batu yaitu 223.203 jiwa. Dengan Kecamatan Batu sebagai Wajib Pajak terdaftar paling banyak yaitu 9.630 jiwa. Akan tetapi untuk SPPT yang terdaftar dengan jumlah 35.774 SPPT Kecamatan Batu menjadi jumlah yang terbanyak.

Tabel 8 Objek Sasaran Account Representative per-Wilayah

Kelurahan/Desa

no	Nama Kecamatan Jumlah Penduduk	Nama Kelurahan Jumlah penduduk (jiwa)	Jumlah WP terdaftar (orang)	Jumlah WP aktif (orang)	Jumlah AR (orang)
1.	Batu 102.721 jiwa	a. Sisir (22.029) b. Songgokerto (7.784) c. Ngaglik (13.240) d. Temas (18.243) e. Pesanggrahan (13.951) f. Oro-oro Ombo (10.798) g. Sumberejo (7.954) h. Sidomulyo (8.722)	a. 2.120 b. 752 c. 1.346 d. 1.867 e. 987 f. 1.203 g. 672 h. 683	a. 1.965 b. 712 c. 982 d. 1.563 e. 916 f. 1.017 g. 598 h. 643	a. 1 b. 1 c. 1 d. 1 e. 1 f. 1 g. 1 h. 1
2.	Bumiaji 64.120 jiwa	a. Punten (5.624) b. Tulungrejo (10.087) c. Sumbergondo (4.331) d. Bulukerto (6.766) e. Gunungsari (7.521) f. Bumiaji (7.339) g. Pandanrejo (6.282) h. Giripurno (11.209) i. Sumberbrantas (4.961)	a. 184 b. 606 c. 249 d. 128 e. 179 f. 156 g. 150 h. 573 i. 215	a. 174 b. 554 c. 238 d. 120 e. 166 f. 134 g. 129 h. 527 i. 203	a. 1 b. 1 c. 1 d. 1 e. 1 f. 1 g. 1 h. 1 i. 1

3.	Junrejo 56.362 jiwa	a. Torongrejo (6.356)	a. 698	a. 677	a. 1
		b. Beji (8.767)	b. 712	b. 609	b. 1
		c. Tlekung (5.050)	c. 319	c. 308	c. 1
		d. Junrejo (10.891)	d. 754	d. 713	d. 1
		e. Mojorejo (5.628)	e. 364	e. 349	e. 1
		f. Dadaprejo (6.808)	f. 524	f. 517	f. 1
		g. Pendem (12.862)	g. 992	g. 918	g. 1

Berdasarkan pada tabel diatas dapat kita ketahui kecamatan Batu dengan jumlah penduduk terbanyak sejumlah 102.721 jiwa memiliki Wajib Pajak terdaftar sebanyak 9.630 orang dan Wajib Pajak aktif sebanyak 8.396. Masing masing kelurahan ditangani oleh satu *Account Representative*.

g. Inovasi

1. Inovasi Dalam Melayani Wajib Pajak

- a. *Drop Box SPT Masa* merupakan media penerimaan SPT masa PPh, PPn, dan surat-surat lainnya yang dilakukan secara rutin tiap bulan pada tanggal 18-19 yang berlokasi di Alun-alun Batu dan Kantor Pos Batu untuk mempermudah WP dalam penyampaian SPT Masa setiap bulannya.
- b. Pelayanan pemberian NPWP Cabang bagi WP rekanan Pemkot Batu.

2. Penyuluhan

Dengan mengadakan Kelas Pajak kepada Wajib Pajak, sosialisasi kepada pedagang bunga/buah/sayur, rumah makan, dan sosialisasi kepada bendaharawan SKPD dan bendaharawan sekolah.

3. Pekan Panutan

KPP Pratama Batu ikut aktif dalam kegiatan Pekan Panutan yang diadakan oleh Kanwil DJP Jawa Timur III dalam rangka memberikan teladan kepada Wajib Pajak dalam menyampaikan SPT Tahunan di awal tahun. Kegiatan tersebut dilaksanakan dengan mengundang Wali Kota Malang, Ketua DPRD, Pejabat Pemda, tokoh masyarakat, dan tokoh agama.

4. Penghargaan Wajib Pajak Patuh

Merupakan program stimulasi kepada Wajib Pajak yang telah melaksanakan kewajiban perpajakannya sesuai dengan ketentuan perpajakan yang berlaku (Wajib Pajak Patuh) agar mereka terus mempertahankan prestasi kepatuhan sukarelanya.

h. Peningkatan Kualitas Sumberdaya Manusia

1. Acara Pagi

Acara diselenggarakan setiap hari Senin-Jum'at pukul 07.45 WIB diisi dengan *sharing*, berbagi pengetahuan, game, dan ditutup dengan do'a bersama sehingga menciptakan suasana kekeluargaan dan kondusif antar pegawai.

2. *In House Training (IHT)*

Dilaksanakan secara periodic dalam rangka meningkatkan kemampuan teknis dan pengetahuan para pegawai KPP Pratama Batu.

3. Sistem Penghargaan dan Hukuman (*Reward and Punishment*)

Sistem ini diterapkan kepada seluruh pegawai di lingkungan KPP Pratama Batu untuk memberikan motivasi kerja sekaligus sebagai alat monitoring pelaksanaan tugas setiap pegawai.

4. Kegiatan Kerohanian

Merupakan pembinaan mental spiritual dengan mengadakan kegiatan rutin mingguan sesuai dengan agama masing-masing.

5. Pakaian Seragam

Merupakan salah satu sarana untuk menumbuhkan rasa kebersamaan dan kekompakan antar pegawai dari berbagai seksi yang ada di KPP Pratama Batu.

6. *Value Gathering*

Merupakan kegiatan *outbond* bersama seluruh pegawai di luar kantor sebagai sarana *refreshing* di tengah kesibukan bekerja.

B. Data Fokus Penelitian

1. Kinerja Account Representative pada Kantor Pelayanan Pajak

Pratama Batu

a. Kualitas Kerja (*Quality of Work*)

Kualitas kerja merupakan hasil dari kinerja pegawai dalam menjalankan tugasnya baik secara kualitas maupun kuantitas sesuai dengan perkembangan

organisasi dan hasil prestasi dipertanggungjawabkan kepada atasannya. Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Batu *Account Representative* selaku pegawai yang berhubungan langsung dengan wajib pajak memiliki peran penting dan diharuskan memenuhi target yang telah ditentukan oleh organisasi. Untuk mencapai prestasi kinerja yang merupakan hasil kinerja pegawai baik secara kualitas maupun kuantitas dilakukan wawancara kepada Bapak A selaku kepala seksi pengawasan dan konsultasi yang dilakukan pada tanggal 2 juli 2018

“Untuk pencapaian kinerja pegawai berdasarkan kualitas dan kuantitas sebetulnya relative, karena dalam suatu organisasi selalu ada budaya kerja dimana kebiasaan para pegawai untuk mentaati prosedur Standar Operasional Prosedur (SOP) yang harus ditaati, seperti untuk di KPP ini ada Sasaran Strategis (SS) dan Indikator Kinerja Utama (IKU) sebagai pedoman kerja. AR setiap tahunnya tentu saja akan memenuhi targetnya sesuai dengan IKU yang ada dan hal yang paling diupayakan adalah untuk meningkatkan hasil untuk tahun berikutnya agar lebih baik”. Hal serupa juga disampaikan oleh Bapak Kurniawan Wira Perdana selaku

Account Representative pada tanggal 2 Juli 2018 :

“Dalam pencapaian kinerja pegawai tentu saja kita sebagai AR yang mendapatkan tugas sedemikian rupa menjalankan sesuai dengan SS dan IKU yang ada semaksimal mungkin. Apabila nantinya hasil dari kerja kita masih belum mencapai target maka akan akan diperbaiki dan apabila sudah memenuhi target akan dipertahankan bahkan ditingkatkan lagi untuk tahun selanjutnya. Untuk hal kualitas dan kuantitas umumnya sudah terpenuhi, akan tetapi akan selalu ada upaya peningkatan sesuai dengan target KPP Pratama setiap tahunnya”.

Berdasarkan dari hasil wawancara di atas maka dapat disimpulkan bahwa dalam kualitas, pencapaian kinerja berdasarkan kuantitas dan kualitasnya sudah terpenuhi sesuai dengan Sasaran Strategis dan Indikator Kinerja Utama (IKU) dan data yang didapat dalam pencapaiannya selalu ada peningkatan dan adanya target pencapaian yang baru di setiap tahunnya.

b. Ketepatan Waktu (*promptnees*)

Perilaku pegawai dalam menjalankan tugasnya sehari-hari yaitu mencakup kejujuran, tanggung jawab dan disiplin. Setiap beban tugas yang diberikan kepada pegawai memiliki tenggang waktu tertentu yang harus dipenuhi. Dalam wawancara dengan Bapak A pada tanggal 2 juli 2018 ketepatan waktu pada pegawai di Kpp Pratama Batu adalah sebagai berikut :

“Dalam hal tanggung jawab para pegawai untuk menyelesaikan tugasnya sesuai dengan tenggang waktu yang diberikan itu relatif, karena terkadang tupoksi AR sudah jelas apa yang harus mereka kerjakan tetapi ada Wajib Pajak yang kelengkapan suratnya tidak terpenuhi maka AR harus mengirim surat pemberitahuan terlebih dahulu kepada WP tersebut.”

Keterkaitan antara peran Wajib Pajak dengan kinerja AR saling berpengaruh jika ada Wajib Pajak tidak bisa memenuhi persyaratan yang dibutuhkan maka hal ini dapat menghambat jalannya kinerja AR. Begitu pula yang dijelaskan oleh Bapak Kurniawan Wira Perdana pada hasil wawancara pada tanggal 3 juli 2018:

“Untuk ketepatan waktu kita selalu berusaha untuk menyelesaikan tugas sesuai dengan tenggang waktu yang diberikan akan tetapi kadangkala ada saatnya dimana WP tidak memenuhi persyaratan seperti halnya SPT-nya nggak ada karena time linanya jelas dan missal ini PBK kalau sudah lengkap langsung diproses dalam jangka waktu sesuai dengan peraturan. Dan kalau tidak lengkap ya harus disurati, rata-ratakan begitu”.

Selain itu, Bapak Kurniawan juga menjelaskan mengenai tugas tambahan lainnya yang harus dikerjakan AR diluar tupoksi sebagai berikut :

“Terkadang Kepala seksi juga memberikan tugas tambahan seperti mengkompilasi atau kerjaan adhoc. Tapi itu juga tidak terlalu mengganggu hanya sekedar pekerjaan tambahan saja.”

Selanjutnya jika ada pegawai yang tidak disiplin dengan jam kerja maka terdapat sanksi yang akan diberikan sesuai dengan yang disampaikan pada wawancara pada tanggal 3 Juli 2018 sebagai berikut:

“Untuk sanksi tentu saja ada, misal nya saja untuk keterlambatan di KPP Pratama kita masuk pukul 08.00 dan pulang pukul 17.00. Ada finger print yang selalu mencatat kedatangan pegawai, jika pegawai mengalami keterlambatan datang maka akan ada sanksi yang diberikan berupa pengurangan nilai presensi untuk setiap kali keterlambatan. Misalnya saja terlambat 30 menit maka akan ada pengurangan sekian persen pada nilai presensi kehadiran. Masing-masing berbeda untuk setiap keterlambatan begitu pula berlaku untuk jam pulang yang terlalu cepat dari jadwal yang seharusnya juga akan ada sanksi serupa.”

Selanjutnya Bapak A menjelaskan dalam wawancara pada tanggal 2 Juli 2018 mengenai ketepatan waktu dalam suatu organisasi berjalan adalah sebagai berikut :

“Segala sesuatunya memang harus dikoordinasikan dengan baik, dikomunikasikan. Semua menganut dasar dari ilmu manajemen yaitu pada saat kita berkoordinasi kita akan merencanakan (*planning*) baik itu secara individu ke individu maupun secara administrasi, lalu dirapatkan atau direncanakan atau dibahas (*organize*) yang akan menghasilkan suatu keputusan, selanjutnya setelah rapat adalah pelaksanaannya (*actuating*) dan yang terakhir adalah control (*controlling*) dalam bentuk evaluasi atau *monitoring*.”

Sehingga dapat disimpulkan bahwa dalam pola perilaku yang ditetapkan oleh KPP Pratama Batu sesuai dengan peraturan-peraturan yang sudah ada. Ketepatan Waktu untuk AR sudah sesuai dan memenuhi target yang ditetapkan. Dari pendapat diatas juga dapat disimpulkan bahwa dalam keahlian untuk penilaian kerja tidak terlepas dari ilmu manajemen yaitu *planning, organize, actuating, dan controlling*, selain menggunakan prosedur-

prosedur yang sudah ada seperti Sasaran Strategi (SS) dan Indikator Kerja Utama (IKU) serta budaya kerja.

c. Inisiatif (*Initiative*)

Perilaku dalam hal ini yang dimaksud adalah kesadaran pegawai untuk melakukan sesuatu dalam melaksanakan tugas-tugas dan tanggung jawab yang dimilikinya tanpa harus selalu bergantung kepada atasannya. Dalam wawancara dengan Bapak A pada tanggal 2 Juli 2018 menyampaikan bahwa :

“Sumber daya manusia internal yang menjadi faktor penghambat pelaksanaan program salah satunya mungkin pegawai yang kurang inisiatif atau kurangnya kesadaran untuk melakukan suatu tugas yang diberikan oleh atasannya. Mereka terkadang cenderung menunggu perintah.”

Pendapat berbeda diungkapkan oleh Bapak Kurniawan pada wawancara yang dilakukan pada tanggal 3 Juli 2018 sebagai berikut :

“AR menjalankan tugas sesuai dengan IKU yang ada, karena kita yang turun berhadapan langsung dengan WP maka ketika ada WP yang tidak memenuhi persyaratan, WP yang tidak kooperatif dan susah untuk ditemui kita harus jemput bola dengan melakukan pendekatan kepada WP dengan cara sedemikian rupa, mendatangi rumah, kantor, tempat usaha atau dimana WP berada untuk membantu memudahkan WP untuk bertemu dan berkonsultasi. Kita juga menindak lanjuti SPT tahunan yang tidak lengkap dan berinisiatif untuk meminta penjelasan kepada WP”.

Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa AR sudah melakukan tugasnya dengan baik dan mampu berinisiatif untuk menyelesaikan tugasnya dengan mendatangi Wajib Pajak (WP) secara langsung guna memudahkan WP untuk melakukan konsultasi.

d. Kemampuan (*Capability*)

Kemampuan (*Capability*) merupakan salah satu faktor utama yang harus dimiliki oleh pegawai dalam .Hal ini juga yang diperhatikan pada KPP Pratama Batu, untuk dapat memenuhi dan melaksanakan tugas sesuai dengan Indikator

Kinerja Utama (IKU) maka perlu adanya pegawai yang memiliki latarbelakang pendidikan sesuai dengan bidangnya. Seperti penjelasan yang diberikan oleh Bapak A dalam wawancara pada tanggal 2 Juli 2018 mengenai kemampuan AR sebagai berikut:

“Untuk KPP Pratama Batu mengenai latarbelakang pendidikan AR seluruh AR pada KPP Batu sudah memenuhi kebutuhan dikarenakan mereka semua merupakan lulusan sarjana S1 sehingga kita tidak terlalu susah dalam berkoordinasi ketika berkerja”.

Tabel 9 Tingkat Pendidikan *Account Representative* KPP Pratama Kota Batu

Unit Organisasi	Nama Jabatan	Tingkat Pendidikan
Seksi Pengawasan dan Konsultasi I	<i>Account representative</i>	S1
Seksi Pengawasan dan Konsultasi I	<i>Account representative</i>	S1
Seksi Pengawasan dan Konsultasi I	<i>Account representative</i>	S1
Seksi Pengawasan dan Konsultasi I	<i>Account representative</i>	S1
Seksi Pengawasan dan Konsultasi I	<i>Account representative</i>	S1
Seksi Pengawasan dan Konsultasi I	<i>Account representative</i>	S1
Seksi Pengawasan dan Konsultasi II	<i>Account representative</i>	S1
Seksi Pengawasan dan Konsultasi II	<i>Account representative</i>	S1
Seksi Pengawasan dan Konsultasi II	<i>Account representative</i>	S1
Seksi Pengawasan dan Konsultasi II	<i>Account representative</i>	S1

Seksi Pengawasan dan Konsultasi II	<i>Account representative</i>	S1
Seksi Pengawasan dan Konsultasi II	<i>Account representative</i>	S1
Seksi Pengawasan dan Konsultasi II	<i>Account representative</i>	S1
Seksi Pengawasan dan Konsultasi III	<i>Account representative</i>	S1
Seksi Pengawasan dan Konsultasi III	<i>Account representative</i>	S1
Seksi Pengawasan dan Konsultasi III	<i>Account representative</i>	S1
Seksi Pengawasan dan Konsultasi III	<i>Account representative</i>	S1
Seksi Pengawasan dan Konsultasi III	<i>Account representative</i>	S1
Seksi Pengawasan dan Konsultasi III	<i>Account representative</i>	S1
Seksi Pengawasan dan Konsultasi IV	<i>Account representative</i>	S1
Seksi Pengawasan dan Konsultasi IV	<i>Account representative</i>	S1
Seksi Pengawasan dan Konsultasi IV	<i>Account representative</i>	S1
Seksi Pengawasan dan Konsultasi IV	<i>Account representative</i>	S1
Seksi Pengawasan dan Konsultasi IV	<i>Account representative</i>	S1

Sumber: Nomor Kontrak Kerja KPP Pratama Kota Batu

Selanjutnya Bapak A menjelaskan pada wawancara tgl 2 Juli 2018 bahwa:

“Akan tetapi nantinya akan selalu ada pelatihan guna meningkatkan kemampuan dari AR salah satu nya melalui bimbingan dan teknis yang secara berkala dilakukan atas perintah dari kantor pusat dan juga kantor wilayah dengan jadwal tertentu tergantung dengan kebutuhan. Hal ini

dilakukan agar AR selalu bisa mengikuti perubahan situasi baik di dalam organisasi maupun diluar lingkungan organisasi”.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa AR pada KPP Pratama Kota Batu selalu memberikan peningkatan kemampuan yang baik dengan dukungan dari kantor pusat dan kantor wilayah melalui kegiatan bimbingan dan teknis yang dilakukan secara berkala sesuai dengan kebutuhannya.

e. Komunikasi (*Communication*)

Komunikasi merupakan interaksi yang dilakukan oleh atasan dengan bawahannya untuk mengemukakan saran dan pendapatnya dalam memecahkan masalah yang dihadapi. Komunikasi yang baik akan menimbulkan kerjasama yang lebih baik dan akan terjadi hubungan-hubungan yang semakin harmonis diantara para pegawai dan para atasan, dan juga dapat menghasilkan rasa senasib sepenanggungan. Hal ini sangat diperlukan dalam pelaksanaan program kinerja agar tidak ada terjadinya kesalahpahaman dengan rekan pegawai. Dalam wawancara yang dilakukan pada tanggal 2 Juli 2018 dengan Bapak A beliau menjelaskan sebagai berikut :

“Dalam hal ini pertama yang kami lakukan adalah menjalankan apa yang ada sesuai dengan tupoksi masing-masing pegawai sebagai acuan dalam pelaksanaan kegiatan organisasi dan kerjasama antar pegawai akan terjalin dengan sendirinya dari pelaksanaan tupoksi tersebut.”

Selanjutnya masih dari wawancara dengan Bapak A pada tanggal 2 Juli 2018 sebagai berikut :

“Dan masih sama dengan ketepatan waktu tadi bahwa segala sesuatu harus dikoordinasikan dan dikomunikasikan dengan baik serta sesuai dengan dasar ilmu manajemen yaitu *planning, organize, actuating, controlling*.”

Untuk AR komunikasi dengan atasan juga sangat penting seperti yang dijelaskan oleh Bapak Kurniawan hasil wawancara pada tanggal 2 Juli 2018 sebagai berikut:

“Komunikasi untuk AR juga penting sekali karena jika ada masalah yang timbul saat berhubungan dengan WP maka AR harus berdiskusi dan menemukan solusi dengan kepala seksi. Hal yang sama juga terjadi antara AR dengan WP yang ditangani, AR harus bisa memberikan solusi yang terbaik untuk WP nya dan mampu berkomunikasi dengan baik sehingga WP menjadi kooperatif”.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa komunikasi merupakan salah satu faktor terpenting dalam penentu keberhasilan dan tidaknya tugas dan tanggungjawab AR pada KPP Pratama Batu.

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Account Representative pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Batu

a. Faktor Individu

Faktor individu merupakan hal yang penting untuk melihat kinerja seseorang. Individu harus memiliki integritas yang tinggi antara fungsi *psikis* (rohani) dan fisiknya (jasmani). Dengan *integritas* yang tinggi antar fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut akan memiliki konsentrasi yang baik pula. Konsentrasi yang baik merupakan modal utama individu untuk mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi. Berdasarkan penjelasan tersebut dilakukan wawancara dengan Bapak A pada tanggal 2 Juli 2018 sebagai berikut:

“Faktor individu kita berusaha untuk selalu mengayomi seluruh AR kita dengan menjaga suasana kerja agar lingkungan kerja tetap kondusif sehingga keadaan psikis para pegawai terutama tidak terganggu”

Hal serupa dijelaskan oleh Bapak Kurniawan pada wawancara tanggal 3 Juli 2018 sebagai berikut:

“Kita sebagai AR selalu menjaga keadaan baik jasmani maupun rohani, karena kita terkadang juga perlu untuk turun kelapangan menemui WP maka lingkungan kerja yang baik juga sangat berpengaruh. Namun kita sebagai Individu juga tentu sering kali ada masalah yang dihadapi dan itu tidak bisa dihindari. Maka solusinya ya hanya bersikap profesional saja, menjalankan tugas sesuai dengan tupoksinya dan sebaik mungkin.”

Dalam wawancara pada tanggal 3 Juli 2018, Bapak Kurniawan menjelaskan salah satu contoh sebagai berikut:

“untuk factor individu masalah yang sering kita hadapi berkaitan dengan pengalaman kerja, biasanya saat berhadapan dengan WP, bagi para senior yang sudah berpengalaman akan mudah untuk mendekati WP. Mereka sudah paham bagaimana cara menangani WP yang bermasalah, tetapi bagi para AR pemula mereka harus mendekati WP dengan hati-hati dan perlu banyak belajar.”

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa faktor individu sangat berperan penting dalam suatu organisasi dikarenakan individu merupakan yang menjalankan suatu organisasi. Begitu pula seperti AR pada KPP Pratama Batu, sebagai AR yang bertugas untuk mengawasi wajib pajak secara langsung diharuskan memiliki *fisik* yang prima dan keadaan *psikis* yang baik agar bisa memberikan konsultasi dan solusi kepada wajib pajaknya.

b. Faktor Lingkungan Organisasi

Individu akan berjalan dengan baik karena adanya lingkungan Organisasi yang baik sebagai pendukung dalam pencapaian prestasi kerja. Faktor lingkungan Organisasi termasuk diantaranya adalah uraian jabatan yang jelas, hubungan kerja

yang harmonis, adanya jenjang karir, dan fasilitas kerja yang memadai. Bapak A menjelaskan dalam wawancaranya pada tanggal 2 Juli 2018 sebagai berikut:

“Lingkungan organisasi di KPP Pratama batu kami selalu berusaha untuk menjaganya salah satu cara dengan adanya briefing pagi sebelum memulai pekerjaan para pegawai berkumpul untuk sekedar sharing mengenai apapun itu hal ini dilakukan untuk membangun rasa kepercayaan dan hubungan harmonis antara pegawai yang satu dengan yang lainnya.”

Lingkungan organisasi juga mencakup mengenai peluang berkarir atau jenjang karir yang bisa diperoleh pegawai sebagai motivasi kerja. Hal ini dijelaskan oleh Bapak A melalui wawancara yang dilakukan pada tanggal 2 Juli 2018 sebagai berikut:

“Untuk jenjang karir memang ada apalagi jika AR atau pegawai mau untuk melanjutkan pendidikan, semakin tinggi pendidikan yang dimiliki maka semakin mudah pula untuk bisa naik jabatan.”

Hal ini juga dibenarkan oleh Bapak Kurniawan dari hasil wawancara pada tanggal 3 juli 2018 bahwa:

“Sebagai pegawai kita memiliki hak untuk meningkatkan kemampuan kita dengan memiliki latarbelakang pendidikan yang baik akan mudah untuk meningkatkan karir kita. Adanya peluang untuk berkarir ini menjadikan motivasi AR untuk terus mangasah diri.”

Lingkungan organisasi juga meliputi sarana prasarana yang mendukung seluruh kegiatan individunya, maka Bapak Kurniawan menjelaskan kembali dalam wawancaranya pada tanggal 3 Juli 2018 bahwa:

“KPP Pratama Batu sangat menunjang keperluan sarana dan prasarana dari AR sendiri. AR yang mobilitasnya cukup tinggi dengan tugas visit dimana harus mengunjungi wajib pajak maka pihak KPP Pratama menyediakan mobil untuk visit dan hanya jika semua mobil pada saat yang bersamaan dipakai maka AR terpaksa menggunakan kendaraan pribadinya, akan tetapi itu juga tidak telalu menghambat dikarenakan terkadang menggunakan kendaraan pribadi kita juga lebih nyaman dan dirasa lebih cepat.”

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa lingkungan organisasi pada KPP Pratama Batu sudah sangat baik. KPP Pratama Batu menyediakan apa saja kebutuhan yang diperlukan oleh AR dalam menunjang kinerjanya. Hal ini dapat dilihat dari adanya kegiatan briefing pagi untung membangun keharmonisan antar pegawai kemudian juga dengan adanya peluang berkarir yang baik serta fasilitas yang diberikan untuk menunjang pekerjaan AR.

C. Analisis dan Interpretasi Data

1. Indikator Kinerja

Setiap organisasi selalu menjalankan kegiatan operasionalnya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Salah satu paradigma konsep manajemen publik yaitu, New Public Management (NPM) dimana membawa paradigma bisnis yang menguntungkan ke dalam administrasi Negara dengan mentransformasikan kebiasaan kinerja sektor publik menjadi orientasi pasar, dan dipacu untuk berkompetisi sehat. Jika dihubungkan dengan hasil penelitian maka pada penerapan New Public Management pada Kantor Pelayanan Publik bisa dilakukan dengan memberikan hak sesuai dengan kewajiban kerja.

Demi tercapainya tujuan tersebut perlu adanya pengukuran atau indikator terhadap hasil kinerja yang telah terlaksana. Menurut Sedarmayanti (2009) mengemukakan bahwa keberhasilan kinerja dari setiap individu harus berdasarkan atas beberapa aspek yaitu kualitas kerja (*quality of work*); ketepatan waktu

(*promptness*); inisiatif (*initiative*); kemampuan (*capability*); dan komunikasi (*communication*).

Berdasarkan dari indikator tersebut yang menyebutkan bahwa setiap program akan terlaksana dengan optimal dan dalam pencapaiannya akan sesuai dengan tujuan organisasi. Berikut ini analisis yang peneliti lakukan terhadap kinerja Account Representative pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Batu.

a. Kualitas kerja (*Quality Of Work*)

Kualitas kerja (*Quality Of Work*) menurut Sedarmayanti (2009) merupakan kualitas kerja yg dicapai berdasarkan syarat syarat kesesuaian dan kesiapannya yang tinggi pada gilirannya akan melahirkan penghargaan dan kemandirian serta perkembangan organisasi melalui peningkatan pengetahuan dan ketrampilan secara sistematis sesuai tuntutan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin berkembang pesat. Dalam pencapaiannya tersebut tentunya para pegawai harus melakukan tugas berdasarkan pada setiap TUPOKSI yang telah ditetapkan.

Dari hasil riset yang telah dilakukan oleh peneliti yaitu melalui wawancara, peneliti melihat dari pendapat yang telah diberikan bahwa hasil dari setiap program kinerja yang dilaksanakan telah tercapai dengan baik, baik itu secara kuantitas maupun kualitasnya. Wawancara langsung yang dilakukan dengan Kepala Seksi Pengawasan dan Konsultasi selaku penanggungjawab langsung terhadap TUPOKSI *Account Representative* serta wawancara langsung kepada *Account Representative* selaku pegawai yang menjalankan TUPOKSI KPP Pratama Batu yang telah tercantum dalam peraturan Direktorat Jendral Pajak.

Dalam pelaksanaan program kinerja dilakukan dengan pengawasan langsung oleh Kepala Seksi Pengawasan dan Konsultasi guna tercapainya peningkatan kualitas kerja pegawai. Berdasarkan atas teori indikator kinerja Sedarmayanti dan data hasil wawancara dengan Kepala Seksi Pengawasan dan Konsultasi serta *Account Representative*. Dapat ditarik kesimpulan bahwa dalam pelaksanaan program kinerja demi terciptanya kualitas kerja yang optimal sesuai dengan Sasaran Strategis (SS) dan Indikator Kinerja Utama (IKU) telah tercapai dan terpenuhi disetiap tahunnya, baik itu dari aspek kuantitas maupun aspek kualitas.

b. Ketepatan Waktu (*Promptnees*)

Menurut Sedarmayanti salah satu indikator kinerja lainnya adalah ketepatan waktu (*promptnees*). Ketepatan waktu merupakan kaitan antara sesuai atau tidaknya waktu penyelesaian pekerjaandengan target waktu yang telah di rencanakan. Dalam setiap pekerjaan diusahakan untuk selesai sesuai dengan rencana agar tidak mengganggu pada pekerjaan lainnya. Ketepatan waktu sendiri merupakan salah satu aspek penting dalam setiap pegawai dimana pelaksanaan program kinerja juga membutuhkan aspek ini.

Berdasarkan pada hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti, penyelesaian pekerjaan sudah sesuai dengan target waktu yang direncanakan. Akan tetapi terkadang ada tugas tambahan dari kepala seksi dan kurangnya pengetahuan, kerjasama serta kelengkapan data wajib pajak dapat sedikit menghambat perkerjaan *Account Representative*. Selanjutnya aspek lain ketepatan waktu adalah disiplin pegawai dalam hal jam kerja. Peneliti melihat

bahwa tingkat kedisiplinan jam kerja Account Representative sudah tercapai dengan baik. Hal ini bisa dilihat dari presentase absensi masing-masing *Account Representative* yang memenuhi target. Selanjutnya dalam pelaksanaannya apabila ada pegawai yang tidak disiplin dengan jam kerja maka akan diberikan sanksi sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan oleh Direktorat Jendral Pajak (DJP).

Berdasarkan atas hasil wawancara yang telah dilakukan oleh peneliti dengan Kepala Seksi Pengawasan dan Konsultasi serta *Account Representative* sebelumnya dihubungkan dengan teori indikator kinerja Sedarmayanti maka dapat diambil kesimpulan bahwa dalam hal ketepatan waktu untuk menyelesaikan tugas pokok pegawai sesuai dengan Sasaran Strategis (SS) dan Indikator Kinerja Utama (IKU) pada KPP Pratama Batu telah tercapai dengan baik, begitu pula dengan ketepatan waktu dalam hal jam kerja, telah terdapat sanksi yang diberlakukan untuk AR yang melanggar.

c. Inisiatif (*Initiative*)

Menurut Sedarmayanti, inisiatif pegawai dapat digunakan sebagai alat untuk mengukur kinerja pegawai. Inisiatif (*initiative*) merupakan kesadaran diri yang dimiliki oleh setiap pegawai untuk melakukan sesuatu dalam melaksanakan tugas-tugas dan tanggung jawab. Bawahan atau pegawai dapat melaksanakan tugas tanpa harus bergantung terus menerus pada atasannya. Inisiatif merupakan improvisasi yang dibutuhkan individu ketika suatu organisasi mengalami kendala dalam pelaksanaan program kinerja. Inisiatif sangat diperlukan oleh individu karena inisiatif merupakan factor dasar dalam diri manusia ketika terjadi masalah

serta hambatan yang mendesak dan membutuhkan suatu penyelesaian yang cepat dan tepat dalam waktu yang singkat.

Peneliti melihat dari hasil wawancara yang telah dilakukan bahwa inisiatif atau kesadaran diri *Account Representative* sudah cukup baik, seperti misalnya ketika adanya masalah yang ditimbulkan oleh wajib pajak *Account Representative* dengan aktif berusaha menemui dan mendekati wajib pajak dengan berbagai cara. Hal ini akan sangat membantu dalam pencapaian target kerja baik dari pihak *Account Representative* sendiri maupun KPP Pratama Batu. Lalu berdasarkan atas hasil wawancara yang telah peneliti lakukan dengan Kepala Seksi Pengawasan dan Konsultasi serta *Account Representative* sebelumnya dan dikaitkan dengan teori indikator kinerja oleh Sedarmayanti maka dapat ditarik kesimpulan bahwa perlu adanya kesadaran diri dari para *Account Representative* dalam mendukung pelaksanaan program kerja.

d. Kemampuan (*capability*)

Kemampuan (*capability*) menurut Sedarmayanti yaitu diantara beberapa factor yang mempengaruhi kinerja seseorang, ternyata yang dapat diintervensi atau diterapi melalui pendidikan dan latihan adalah factor kemampuan yang dapat dikembangkan. Kemampuan disini adalah bentuk keahlian seorang pegawai untuk menyesuaikan dirinya dalam organisasi juga kemampuan dalam menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya.

Peneliti melihat dari hasil wawancara dan pengambilan data yang telah dilakukan sebelumnya bahwa dalam hal kemampuan para *Account*

Representatives sudah baik. KPP Pratama Batu didalam pelaksanaan kinerja tentunya dalam setiap pegawai perlu adanya penyesuaian diri dari setiap orang didalamnya. Sebagai suatu instansi yang kegiatannya memerlukan sumber daya manusia harus mencukupi dalam setiap program yang akan dilaksanakan, oleh karena itu *Account Representative* memiliki latar belakang pendidikan yang baik dan sama rata . Dengan adanya latar belakang pendidikan yang baik dan sama rata akan memudahkan dalam pelaksanaan program kinerja.

Berdasarkan atas data hasil wawancara yang telah dilakukan dengan Kepala Seksi Pengawasan dan Konsultasi serta *Account Representative* dan berdasarkan atas teori indikator kinerja Sedarmayanti dapat ditarik kesimpulan bahwa kemampuan para *Account Representative* pada KPP Pratama Batu sudah sangat baik. Dengan latar belakang pendidikan yang baik dan sama rata serta adanya pelatihan secara berkala yang didapatkan akan memudahkan pelaksanaan program kerja yang akan dilaksanakan.

e. Komunikasi (*communication*)

Komunikasi (*communication*) menurut Sedarmayanti merupakan interaksi yang dilakukan oleh atasan kepada bawahan untuk mengemukakan saran dan pendapat dalam memecahkan masalah yang dihadapi. Komunikasi akan menimbulkan kerjasama yang lebih baik dan akan terjadi hubungan-hubungan yang semakin harmonis diantara para pegawai dan para atasan, yang juga dapat menimbulkan perasaan senasib sepenanggungan. Hal ini sangat diperlukan dalam

pelaksanaan program kinerja agar tidak adanya miss komunikasi dengan rekan sesama pegawai.

Peneliti melihat dari hasil wawancara yang dilakukan sebelumnya bahwa komunikasi dilingkungan KPP Pratama Batu sudah bagus. Dalam hasil wawancara juga menunjukkan bahwa kerja sama antar sesama pegawai adalah berdasarkan atas TUPOKSI yang telah ditetapkan sebagai acuan dalam pelaksanaan organisasi. Selanjutnya segala sesuatunya akan dikoordinasikan dengan baik ataupun dikomunikasikan. Semua itu tidak terlepas dari ilmu manajemen yaitu saat berkoordinasi kita akan merencanakan (*planning*) baik itu secara human maupun secara administrasi, lalu dirapatkan atau dibicarakan atau dibahas (*organize*) yang akan menghasilkan suatu keputusan, selanjutnya setelah rapat adalah pelaksanaannya (*actuating*) dan yang terakhir adalah kontrol (*controlling*) dalam bentuk misalnya evaluasi dan *monitoring*.

Berdasarkan atas hasil wawancara yang telah dilakukan sebelumnya dengan Kepala Seksi Pengawasan dan Konsultasi serta *Account Representative* dengan teori indikator kinerja Sedarmayanti maka dapat ditarik kesimpulan bahwa komunikasi antar setiap pegawai sangat diperlukan agar tidak terjadinya miss komunikasi dalam pelaksanaan program. Dalam pelaksanaannya juga tidak terlepas dari ilmu manajemen yaitu *planning*, *organize*, *actuating* dan *controlling*, selain menggunakan prosedur-prosedur yang sudah ada pada Sasaran Strategis (SS) dan juga Indikator Kinerja Utama (IKU) serta budaya kerja.

2. Faktor-faktor Peningkatan Kinerja

Dalam setiap pelaksanaan program pada KPP Pratama Batu selalu muncul faktor-faktor yang menentukan peningkatan kinerja. Faktor-faktor peningkatan kerja atau kinerja individu dalam organisasi menurut Murti dalam Prabu Mangkunegara (2005:16-17) adalah faktor dari dalam organisasi (*internal*) dan faktor dari luar organisasi (*eksternal*). Faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut:

a. Faktor individu

Secara psikologis individu yang normal adalah individu yang memiliki *integritas* yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmani). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut akan memiliki konsentrasi yang baik. Konsentrasi yang baik merupakan modal utama individu untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi. Berhubungan dengan teori tersebut *Account Representative* pada KPP Pratama Batu berusaha menjaga keadaan psikis dan fisiknya baik itu dari Individu *Account Representative* itu sendiri maupun KPP Pratama Batu dengan selalu mengayomi seluruh pegawainya serta menjaga lingkungan kerja tetap *kondusif*. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa suatu organisasi akan berjalan dengan baik apabila organisasi tersebut memiliki pegawai yang secara individu memiliki kondisi psikis dan fisik yang baik sehingga dapat berkonsentrasi terhadap apa yang dikerjakannya.

b. Faktor Lingkungan Organisasi

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antarlain uraian jabatan yang jelas, autoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja yang efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respect dan dinamis, peluang berkarir dan fasilitas kerja yang relative memadai. Berdasarkan pada teori tersebut KPP Pratama Batu berusaha menciptakan lingkungan kerja yang nyaman untuk seluruh pegawainya terutama *Account Representatives* sebagai kunci utama berjalannya program kerja pada KPP Pratama. KPP Pratama Batu menyediakan fasilitas yang baik bagi pegawainya baik dari segi psikis maupun fisik, serta membuka lebar kesempatan bagi *Account Representatives* dan pegawai lainnya untuk mengembangkan karirnya sehingga dapat memotivasi pegawai untuk terus memperbaiki kualitas diri dari segala aspek. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa lingkungan organisasi memiliki peran yang cukup besar dalam kinerja pegawai. Lingkungan organisasi yang baik akan memotivasi pegawai untuk bekerja dengan baik sehingga tujuan dari program kerja dapat terlaksana sesuai target yang ditentukan.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama merupakan tempat mengadministrasikan wajib pajak badan menengah ke bawah dan Wajib Pajak Orang Pribadi yang didalamnya meliputi jenis pajak PPh, PPN, Pajak Penjualan atas barang mewah dan Pajak tidak langsung lainnya. Terdapat *Account Representative* (AR) dalam setiap Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama. *Account Representative* mempunyai tugas yang intensifikasi dalam perpajakan yaitu memberikan konsultasi, memberikan bimbingan/himbauan, memberitahukan peraturan perpajakan yang baru, serta juga melakukan analisis dan pengawasan terhadap wajib pajak. *Account Representative* dianggap sebagai penghubung antara Kantor Pelayanan Pajak (KPP) dengan Wajib Pajak.

Pada KPP Pratama Batu terdapat 24 orang *Account Representative* yang menangani 25.985 jiwa Wajib Pajak (WP) dengan profil yang berbeda-beda. Ada ketidak seimbangan yang cukup besar dalam jumlah perbandingan antara jumlah *Account Representative* dengan jumlah WP yang ditangani. Dengan demikian kinerja *Account Representative* menjadi kurang maksimal. Kinerja *Account Representative* sangat berpengaruh dalam pencapaian target kerja yang telah direncanakan oleh KPP Pratama Batu.

Dari hasil penelitian di lapangan tentang Kinerja *Account Representative* pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Batu dapat dikemukakan kesimpulan sebagai berikut:

1. Kinerja *Account Representative* pada KPP Pratama Batu dikaitkan dengan indikator kinerja

a. Kualitas kerja (*quality of work*)

Dilihat dari kualitas kerja, *Account Representative* pada KPP Pratama Batu mampu memenuhi aspek kualitas maupun kuantitas dalam pelaksanaan program kinerja demi terciptanya kualitas kinerja yang optimal sesuai dengan dengan Sasaran Strategis (SS) dan Indikator Kinerja Utama (IKU).

b. Ketepatan Waktu

Adanya target dan tenggang waktu yang diberikan oleh KPP Pratama Batu dapat dilakukan dengan cukup baik oleh *Account Representative* walaupun dengan adanya sedikit kendala dari Wajib Pajak yang sering kali kurang kooperatif dalam proses pelaksanaannya.

c. Inisiatif (*Initiative*)

Account Representative selalu dituntut untuk memiliki inisiatif yang tinggi terutama saat menghadapi Wajib Pajak yang tidak kooperatif. AR pada KPP Pratama Batu sudah cukup baik dalam hal ini dapat dilihat dari target setiap tahunnya yang selalu terpenuhi.

d. Kemampuan (*capability*)

Kemampuan kerja yang dimiliki oleh *Account Representative* pada KPP Pratama Batu sudah sangat baik, seluruh AR memiliki latarbelakang pendidikan yang sama rata yaitu sarjana S1. *Account Representative* juga masih bisa mengembangkan dirinya dengan

dukungan dari KPP Pratama sendiri yaitu melalui pelatihan yang dilakukan secara berkala.

e. Komunikasi (*communication*)

Komunikasi yang dilakukan oleh *Account Representative* dengan atasannya maupun dengan rekan kerja serta dengan Wajib Pajak pada KPP Pratama Batu sudah sangat baik. Beban kerja *Account representative* juga menjadi lebih ringan ketika AR dapat berbagi masalah yang dihadapi dengan atasan maupun dengan rekan sesama AR.

Penerapan konsep manajemen publik yaitu NPM pada KPP Pratama Kota Batu sudah berjalan dengan semestinya. Intisari NPM adalah membawa paradigma bisnis yang menguntungkan ke dalam Administrasi Negara dengan mentransformasikan kebiasaan kinerja sektor publik menjadi orientasi pasar, dan dipacu untuk berkompetisi sehat. KPP Pratama Batu membentuk *Account Representative* dengan menerapkan sistem reward and punishment dimana hak yang didapat sesuai dengan kewajiban yang dilakukan. KPP Pratama Kota Batu memberikan kesempatan para pegawainya untuk berkompetisi mencapai target kinerja masing-masing.

2. Faktor –Faktor Peningkatan Kinerja

a. Faktor Individu

Faktor Individu tidak menjadi penghambat dalam pelaksanaan program pada KPP Pratama Batu dikarenakan *Account Representative* memiliki kemampuan yang baik dengan latar belakang pendidikan yang baik

serta mampu berkomunikasi dan berinisiatif dalam menghadapi Wajib Pajaknya. *Account Representative* juga didukung dengan baik oleh KPP Pratama sehingga keadaan psikis dan fisik AR terjaga sehingga mampu bekerja dengan baik.

b. Faktor Lingkungan Organisasi

Account Representative pada KPP Pratama Batu memiliki Lingkungan kerja organisasi yang baik. Adanya peluang berkarir, hubungan kerja yang dijaga agar tetap harmonis, komunikasi kerja yang baik, fasilitas kerja yang terpenuhi serta adanya peluang karir yang menjanjikan menjadikan motivasi bagi AR untuk terus meningkatkan kinerjanya.

Dengan demikian kinerja *Account Representative* pada KPP Pratama Batu dengan ketidakseimbangan antara jumlah *Account Representative* dengan jumlah Wajib Pajak masih bisa ditangani dengan baik oleh *Account Representative*. Adanya kemampuan, komunikasi, inisiatif, ketepatan waktu dan kualitas kerja yang baik serta Individu dan Lingkungan Organisasi yang baik sangat mendukung pelaksanaan program kerja yang telah direncanakan dan mampu mencapai targetnya.

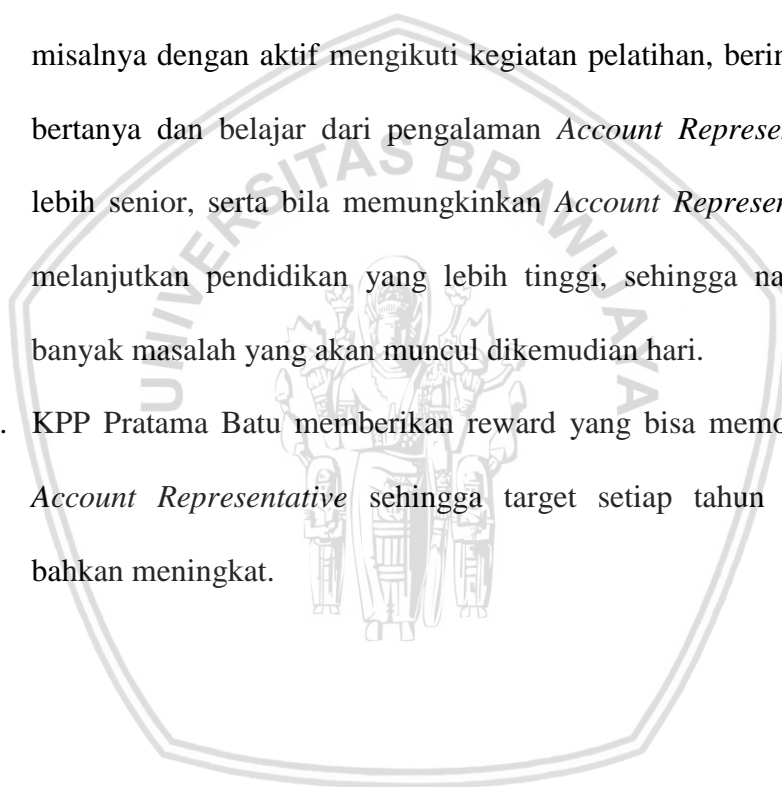
B. Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka dapat diberikan saran sebagai berikut :

1. Sebaiknya KPP Pratama Batu lebih sering mengadakan pelatihan bimbingan dan teknis terhadap *Account Representative* terutama bagi

AR baru yang belum banyak memiliki pengalaman menangani Wajib Pajak. Dikarenakan Wajib Pajak sendiri memiliki profil yang berbeda-beda sehingga sering kali terjadi permasalahan yang dapat menunda proses kerja yang nantinya juga akan berpengaruh pada kualitas kinerja AR itu sendiri.

2. *Account Representative* harus terus mengembangkan kemampuan diri misalnya dengan aktif mengikuti kegiatan pelatihan, berinisiatif untuk bertanya dan belajar dari pengalaman *Account Representative* yang lebih senior, serta bila memungkinkan *Account Representative* dapat melanjutkan pendidikan yang lebih tinggi, sehingga nantinya tidak banyak masalah yang akan muncul dikemudian hari.
3. KPP Pratama Batu memberikan reward yang bisa memotivasi setiap *Account Representative* sehingga target setiap tahun bisa terjaga bahkan meningkat.



DAFTAR PUSTAKA

- Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Graha Ilmu: Yogyakarta.
- A.W.Widjaja. 2006. *Administrasi Kepegawaian*. Jakarta: Rajawali.
- Armstrong,M. and Baron, A.1998. *Performance management – The New Realities*. London: Institute of Personnel and Development.
- Hadi Purnomo. 2004. *Reformasi Administrasi Perpajakan*, Dalam Heru Subyantoro dan Singgih Raphat, peny., *Kebijakan Fiskal : Pemikiran,konsep, dan Implementasi*. Jakarta : Penerbit Buku Kompas.
- Handayaniingrat Soewarno. 1984. *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen*. Jakarta : Gunung Agung.
- Islamy, Irfan. 2003. *Prinsip-Prinsip Perumusan Kebijakanaksanaan Negara*. Jakarta: Bina Aksara.
- John Hutagaol. 2007. *Perpajakan Isu-Isu Kontemporer*. Jakarta:Salemba Empat.
- Joko widodo. 2005. *Akuntansi Sektor Publik, Edisi Kedua*. Penerbit ANDI. Yogyakarta.
- Kusdi. 2011. *Teori Organisasi dan Administrasi*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Mahmudi.2010. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Jakarta. STIE YKPN.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*, Penerbit Refika Aditama, Bandung
- Miles, B.B., dan A.M. Huberman, 1992. *Analisa Data Kualitatif*. UI Press: Jakarta.
- _____, dan Saldana,J. 2014. *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook*, Edition 3. USA: Sage Publications. Terjemahan Tjetjep Rohindi Rohidi, UI-Press.
- Moleong, Lexy J. 2005. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosdakarya
- _____. 2008. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- _____. 2012. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Edisi Revisi. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

- Pasolong, Harbani. 2007. *Teori Administrasi Publik*. Bandung: Alfabeta
- Payaman J. Simanjuntak, 2005, *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*, Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi UI.
- Purnomo, Hadi, 2004. *Reformasi Administrasi Perpajakan*. Pada Heru Subiyanto & Singgih Riphath (Ed). *Kebijakan Fiskal: Pemikiran, Konsep dan Aplikasi*, Jakarta: Penerbit Buku Kompas.
- Rahayu, Siti Kurnia. 2010. *Perpajakan Indonesia: Konsep dan Aspek Formal*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Resmi, Siti, 2012. *Perpajakan : Teori dan Kasus. Edisi ke-6*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, Stephen, 2006. *Perilaku Organisasi*, Prentice Hall, edisi kesepuluh
- Sabardini, 2006, *Peningkatan Kinerja Melalui Perilaku Kerja Berdasarkan Kecerdasan Emosional*, Telaah Bisnis, Vol.7, No.1.
- Rosdianan, Haula & Tarigan, Rasin. 2005. *Perpajakan : Teori dan Aplikasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Salam, Dharma Setyawan. (2004). *Manajemen Pemerintahan Indonesia*. Jakarta : Penerbit Djambatan
- Sedarmayanti. 2009. *Sumber Daya manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: CV Mandar Maju.
- Sudarmanto. 2009. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM (Teori, Dimensi Pengukuran dan Implementasi dalam Organisasi)*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sukardji, Untung. 2014. *Pajak Pertambahan Nilai PPN edisi Revisi 2014*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Thoha, Miftah. 2008. *Perilaku Organisasi : Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Jurnal:

- Prabu (2005) dalam Murti, Agustini. 2013. *Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Variabel Pemediasi Kepuasan Kerja pada PDAM Kota Madiun*. Jurnal Riset Manajemen dan Akuntansi Vol.1 No. 1.

Peraturan dan Undang-Undang:

Kemenkeu No.98/KMK.01/2006 jo. No.68/PMK.01/2008

Kemenkeu No.65/KMK.01/2002 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor.

Kemenkeu No.519/KMK.01/2003 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Wilayah Direktorat jendral Pajak, Kantor Pelayanan Pajak, Kantor Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan, Kantor Pemeriksaan dan Penyidikan Pajak, dan Kantor Penyuluhan dan Pengamatan Potensi Perpajakan.

Kemenkeu No. 254/KMK.01/2004 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jakarta I, Kantor Pelayanan Pajak Madya dan Kantor Pelayanan Pajak Pratama di Lingkungan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jakarta I, terdapat penambahan beberapa unit Kantor Pelayanan Pajak di lingkungan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jakarta I

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 tahun 2011 tentang penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil

Peraturan Menteri Keuangan Nomor 98/KMK.01/2006 yang kemudian diubah menjadi Nomor 68/PMK.01/2008 tentang Account Representative pada Kantor Palayanan Pajak yang telah Mengimplementasikan Organisasi Modern.

Undang-Undang Dasar tahun 1945 Pasal 23 A Tentang Hal Keuangan

Undang-Undang Nomor 6 tahun 1983 tentang ketentuan umum dan tata cara perpajakan

Undang-undang Republik Indonesia Nomor 28 tahun 2007 perubahan ketiga atas undang-undang Nomor 6 tahun 1983 tentang ketentuan umum dan tata cara perpajakan

Website:

Direktorat Jendral Pajak, 2012. *Penerimaan Negara Detail*, Melalui : <http://www.pajak.go.id/node/2282?lang=en>. Diakses (online) tanggal 20 Mei 2015.

Direktorat Jendral Pajak, 2012. *Visi dan Misi*, Melalui : http://www.pajak.go.id/visi_dan_misi. Diakses (online) tanggal 20 Mei 2015.

Kantor Wilayah Pajak WP Besar. 2008. *Account Representative*. Melalui : <http://www.kanwilpajakwpbesar.go.id/?task=static&PID=31>. Diakses (online) pada tanggal 20 Mei 2016.

Kantor Pelayanan Pajak Masuk Bursa. 2012. *Implementasi Pelayanan Perpajakan*. Melalui : <http://www.kpppmb.depkeu.go.id/Page4.html>. Diakses (online) tanggal 21 Mei 2016.

Pemerintahan Kota Batu. 2013. *Profil Kota Batu*. Melalui: www.batukota.go.id. Diakses (online) pada tanggal 1 Mei 2018.

